

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO  
CONHECIMENTO**

**VANDERLÉA NÓBREGA AZEVEDO CORTES**

**ESTRUTURAÇÃO DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL POR MEIO DA  
GESTÃO DO CONHECIMENTO: ENTRE O TÁCITO E O EXPLÍCITO.**

**SÃO CRISTOVÃO/SE**

**2019**

**VANDERLÉA NÓBREGA AZEVEDO CORTES**

**ESTRUTURAÇÃO DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL POR MEIO DA  
GESTÃO DO CONHECIMENTO: ENTRE O TÁCITO E O EXPLÍCITO.**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Sergipe, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação para obtenção do título de Mestre em Gestão da Informação e do Conhecimento.

Orientadora: Profa. Dra. Valéria Aparecida Bari

**SÃO CRISTOVÃO/SE**

**2019**

## FICHA CATALOGRÁFICA

### Dados de Catalogação na Publicação (CIP)

	Cortes, Vanderléa Nóbrega Azevedo
C828e	<p>Estruturação da memória organizacional por meio da gestão do conhecimento: entre o tácito e o explícito / Vanderléa Nóbrega Azevedo Cortes; Orientadora: Dra. Valéria Aparecida Bari. – São Cristóvão-SE, 2019. 160 f. il. color.</p> <p>Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão da Informação e do Conhecimento) – Universidade Federal de Sergipe - UFS, Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação e do Conhecimento, 2019.</p> <p>1. Memória Organizacional 2. Gestão do Conhecimento. 3. <i>Storytelling</i>. I. Bari, Valéria Aparecida, orient. II. Título.</p> <p>CDU: 658:001.891(043) CDD: 658.4038</p>

**Ficha Elaborada pela Profa. Dra. Valéria Aparecida Bari, CRB-5/1552**

# **ESTRUTURAÇÃO DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO: ENTRE O TÁCITO E O EXPLÍCITO.**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Sergipe, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação para obtenção do título de Mestre em Gestão da Informação e do Conhecimento.

Orientadora: Profa. Dra. Valéria Aparecida Bari

**Apresentação:** \_\_\_\_\_

**Data da defesa:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## **BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Dra. Valéria Aparecida Bari**  
(Orientadora – DCI/UFS)

---

**Prof. Dr. Rubem Borges Teixeira Ramos**  
(Membro convidado- Externo - UFG)

---

**Profa. Dra. Telma de Carvalho**  
(Membro Interno - DCI/UFS)

---

**Profa. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim**  
(Membro Externo – UNESP/Marília)

---

**Profa. Dra. Lorena Campello**  
(Membro Suplente Interno– DCI/UFS)

## DEDICATÓRIA

**Dedico esta dissertação a grande poetisa e escritora que me instruiu com sabedoria e dignidade para que entendesse melhor o coração, os sentimentos e a beleza que se insere nas coisas simples, para adornar sempre o longo caminho do destino incerto: minha mãe, Lucília Nóbrega de Azevedo (*In Memoriam*).**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, acima de tudo e de todos, a força que me guia e me faz ser digna, ética, humilde, caridosa e grata. E neste tom de gratidão eu me sinto feliz em ter amigos, amigos perenes, amigos e irmãos nesta jornada de vida.

Esta pesquisa não teria se realizado sem os meus colegas de trabalho, eles foram os protagonistas das narrativas, detinham o conhecimento tácito e acreditaram neste projeto. Minha maior gratidão aos colegas da Procuradoria da União em Sergipe.

Toda gratidão aos teóricos que iluminaram o referencial desta pesquisa, não foi fácil desenvolver um tema em construção. Agradeço a Professora Dra. Marta Lígia Pomim Valentim, por toda contribuição, esclarecimento e compreensão em minha qualificação. A sua humildade e sabedoria me inspirou, foi o farol que iluminou os passos desta pesquisa.

Ao meu amigo Adilson José dos Santos, que sempre me acolheu nas dúvidas de TI e contribuiu sempre para melhorar as práticas da Ciência da Informação na PU/SE. Agora colega de mestrado, acompanhou e me direcionou nos momentos críticos da pesquisa, Cleide Aparecida Belchior, minha afilhada e colega de trabalho, que participou ativamente da preparação e das minhas inseguranças nas práticas do *Stroytelling*. Cristina, nossa querida amiga, que abandonava furtivamente os serviços de copeira para preparar o ambiente das narrativas, trazia aquele cafezinho e umas flores. Janice, que me ajudou, desempenhando além da função de recepcionista, a busca por documentos nas pastas funcionais dos servidores. Sou muito abençoada por Deus em ter tido tanto apoio que não caberia nestas linhas os nomes que não citei, mas estão no meu coração.

Família, meu maior patrimônio, Saulo e Gabriel, meus filhos e o melhor de mim. O apoio silencioso, porto seguro e olhar atento de Vandriana, Vitória, Adriano, Andrei, Ana Luíza, Cristina (Tina), Rosana e Camila Marinho. Gratidão sempre e meu amor incondicional.

Minha orientadora Valéria Bari, sinônimo de apoio, luta e muito conhecimento compartilhado. Construímos uma verdadeira amizade, nosso melhor produto do mestrado.

A todos os colegas de mestrado e aos que selecionei no cantinho da memória seletiva, principalmente minha afilhada, amiga e irmã Sheila Rodrigues. Com eles dividi tantas histórias para rir e chorar. O mais importante não são os nomes, mas a verdadeira amizade: venci fazendo amigos.

Finalizo com a minha gratidão ao colega **Hamilton Sobral Carvalho**, pelo apoio que foi essencial para que persistisse e entrasse neste Mestrado. Você acreditou em mim e me fez lutar por **justiça**. Prometi e cumpri: terminei!

*“Tem de ter um motivo,  
Tem de haver um incentivo  
Para se cantar,  
Para protestar,  
E se falar...  
Para crer novamente  
Que ainda tem gente  
Que sabe amar  
Se doar...*

*Tem que haver!  
Tem que ter!  
Muita gente  
Com muita garra e ciente:  
Da luta, da fé e da verdade;  
Da força, do amor e da caridade;  
Da luz, do perdão, da amizade;  
Da dor, da crença, da humildade...  
Tem de haver!  
Tem de ter! ”*

*(Lucília Nóbrega de Azevedo)*

## RESUMO

Contextualizada a partir dos marcos da inovação tecnológica presentes nas relações histórico-sociais da Ciência da Informação e fundamentada em sua interdisciplinaridade, esta pesquisa de natureza aplicada, com abordagem qualitativa, objetivos exploratórios e descritivos, desenvolvida por meio de uma pesquisa-ação, teve como objetivo estruturar a Memória Organizacional no âmbito da Procuradoria da União em Sergipe. A partir do referencial teórico embasado por estudiosos da memória e suas dimensões, gestão do conhecimento e do *Storytelling*, foi aplicado um plano de ação de gestão de memória por meio de uma intervenção para a estruturação da Memória Organizacional distribuído em dez metas, que geraram diferentes produtos de memória: modelo de aplicação da metodologia do *Storytelling*, site da Memória Institucional, vídeo histórico e a elaboração de um modelo de Síntese Estrutural de Memória Organizacional (SEMO), o qual é inovador e inédito. Concluiu-se que o plano de estruturação da Memória Organizacional e o modelo SEMO são inovadores por sua natureza aplicada, visto que os estudos sobre a temática estão em construção e precisam ser reconhecidos pela sua cientificidade e contribuição para a Ciência da Informação. Sua aplicação proporcionou a externalização do conhecimento tácito em uma dimensão que superou, a princípio, os objetivos da pesquisa. Os principais protagonistas do processo foram os sujeitos organizacionais que narraram suas experiências e legados. Sugere-se a formação de um conselho paritário de gestão de memória para elaboração e implantação de políticas, normas, capacitações e discussões colegiadas sobre a memória organizacional, enquanto a instituição não contempla a gestão de memória em seu planejamento estratégico.

**Palavras-chave:** Memória. Memória Organizacional. Gestão do Conhecimento. *Storytelling*.



## ABSTRACT

Contextualized from the technological innovation milestones present in the historical-social relations of Information Science and based on its interdisciplinarity, this applied research, with a qualitative approach, exploratory and descriptive objectives, developed through an action research, aimed at structure the memory Organizacional within the Union Attorney's Office in Sergipe. Based on the theoretical framework based on memory and its dimensions, knowledge management and Storytelling, a memory management plan was applied through an intervention for the structuring of Organizational Memory distributed in ten objectives generating different memory products. methodology Storytelling, Institutional Memory website, historical video and elaboration of an innovative and unprecedented Structural Synthesis of Organizational Memory (SEMO) model. It was concluded that the Organizational Memory structuring plan and the SEMO model are innovative due to their applied nature, since studies on the subject are under construction and need to be recognized for their scientificity and contribution to Information Science. Its application provided the externalization of tacit knowledge in a dimension that initially surpassed the research objectives. The main protagonists of the process were the organizational subjects who narrated their experiences and legacies. The formation of a joint memory management council is suggested for the elaboration and implementation of policies, norms, qualifications and collegial discussions about the organizational memory, while the institution does not consider the memory management in its strategic planning.

**Key words:** Memory. Organizational Memory. Knowledge Management. Storytelling.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Estrutura da Memória Organizacional Walsh e Ungson .....	48
<b>Figura 2</b>	Modelo de Base de Conhecimento Organizacional de Lehner e Maier ....	50
<b>Figura 3</b>	Modelo de Representação de Memória Organizacional de Schweitzer e Varvakis .....	51
<b>Figura 4</b>	Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi .....	55
<b>Figura 5</b>	Modelo de aplicação da metodologia do <i>Storytelling</i> .....	84
<b>Figura 6</b>	Local das narrativas com mural indutor de <i>Storytelling</i> .....	85
<b>Figura 7</b>	Participantes das narrativas de memória .....	86
<b>Figura 8</b>	Ambiente da PU/SE .....	90
<b>Figura 9</b>	Diretrizes estratégicas da AGU .....	91
<b>Figura 10</b>	Diagrama clássico da Matriz SWOT .....	92
<b>Figura 11</b>	Paulo Andrade Gomes/Procurador-Chefe da PU/SE em 1993 .....	99
<b>Figura 12</b>	Pioneiros da PU/SE em 1993 .....	100
<b>Figura 13</b>	Página inicial do site de Memória Institucional da PU/SE .....	106
<b>Figura 14</b>	Página da história da origem da PU/SE .....	107
<b>Figura 15</b>	Página da galeria de Procuradores da PU/SE .....	108
<b>Figura 16</b>	Página dos pioneiros da PU/SE .....	108
<b>Figura 17</b>	Página dos eventos realizados na PU/SE .....	109
<b>Figura 18</b>	Página sobre a responsabilidade do site .....	110
<b>Figura 19</b>	Síntese Estrutural da Memória Organizacional .....	111

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b>	Disciplinas dos PPGCI com o termo “memória” .....	27
<b>Quadro 2</b>	Chaves conceituais da memória na organização.....	31
<b>Quadro 3</b>	Principais compreensões sobre MO.....	46
<b>Quadro 4</b>	Componentes Básicos do conhecimento.....	57
<b>Quadro 5</b>	Principais conceitos da Gestão Conhecimento.....	59
<b>Quadro 6</b>	Elementos narrativos do <i>Storytelling</i> .....	69
<b>Quadro 7</b>	Padrões Narrativos de <i>Storytelling</i> .....	70
<b>Quadro 8</b>	Matriz Estruturante de Elementos de <i>Storytelling</i> .....	72
<b>Quadro 9</b>	Participantes das narrativas de memórias – Vídeo Institucional.....	81
<b>Quadro 10</b>	Participantes das narrativas de memórias: práticas organizacionais.....	82
<b>Quadro 11</b>	Perguntas indutoras do <i>Storytelling</i> .....	87
<b>Quadro 12</b>	Categorização dos elementos para submissão da análise estrutural de conteúdo das imagens audiovisuais.....	88
<b>Quadro 13</b>	Análise do ambiente da PU/SE .....	93
<b>Quadro 14</b>	Plano de intervenção para estruturação da MO na PU/SE .....	97
<b>Quadro 15</b>	Análise estrutural de conteúdo audiovisual de <i>Storytelling</i> .....	101

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>ABERJE</b>	Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
<b>AGU</b>	Advocacia Geral da União
<b>ANCIB</b>	Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação
<b>BANESPA</b>	Banco do Estado de São Paulo
<b>CAPES</b>	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
<b>CI</b>	Ciência da Informação
<b>DTI</b>	Departamento de Tecnologia da Informação
<b>ENANCIB</b>	Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação
<b>FEPASA</b>	Ferrovia Paulista
<b>GC</b>	Gestão do Conhecimento
<b>GCO</b>	Gestão da Informação e do Conhecimento Organizacional
<b>GDA</b>	Gratificação de Desempenho de Atividade de Apoio Técnico-Administrativo
<b>GED</b>	Gestão Eletrônica de Documentos
<b>GI</b>	Gestão da Informação
<b>GM</b>	Gestão de Memória
<b>GT</b>	Grupos de Trabalho
<b>IBICT</b>	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
<b>LISA</b>	<i>Library and Information Science Abstracts</i>
<b>ME</b>	Memória de Empresa
<b>MI</b>	Memória Institucional
<b>MO</b>	Memória Organizacional
<b>PCC</b>	Plano de Classificação de Cargos
<b>PFN</b>	Procuradoria da Fazenda Nacional
<b>PGF</b>	Procuradoria-Geral Federal
<b>PGU</b>	Procuradoria Geral da União
<b>PPGCI</b>	Programa de Pós-Graduação da Ciência da Informação
<b>PRU/PE</b>	Procuradoria Regional da União da 5ª Região
<b>PU/SE</b>	Procuradoria da União em Sergipe
<b>RFFSA</b>	Rede Ferroviária Federal
<b>SAPIENS</b>	Sistema AGU de Inteligência Jurídica
<b>SEMO</b>	Síntese Estrutural da Memória Organizacional

<b>SIC</b>	Sociedade da Informação e do Conhecimento
<b>SWOT</b>	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>
<b>TCLE</b>	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
<b>TI</b>	Tecnologia da Informação
<b>TIC</b>	Tecnologias da Informação e da Comunicação
<b>UFAL</b>	Universidade Federal de Alagoas
<b>UFBA</b>	Universidade Federal da Bahia
<b>UFF</b>	Universidade Federal Fluminense
<b>UFMG</b>	Universidade Federal de Minas Gerais
<b>UFPB</b>	Universidade Federal da Paraíba
<b>UFPE</b>	Universidade Federal de Pernambuco
<b>UFRJ</b>	Universidade Federal do Rio de Janeiro
<b>UNB</b>	Universidade de Brasília
<b>UNESCO</b>	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
<b>UNESP</b>	Universidade Estadual Paulista
<b>UNIRIO</b>	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
<b>USP</b>	Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1</b>	<b>Justificativa .....</b>	<b>17</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>18</b>
1.2.1	Geral .....	18
1.2.2	Específicos .....	18
<b>2</b>	<b>DA INFORMAÇÃO À MEMÓRIA .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1</b>	<b>Memória na perspectiva da Ciência da Informação .....</b>	<b>23</b>
<b>2.2</b>	<b>Memória e suas dimensões .....</b>	<b>28</b>
2.2.1	Memória institucional .....	33
2.2.2	Memória de empresa .....	38
2.2.3	Memória organizacional .....	43
2.2.4	Modelos de representação da memória organizacional .....	48
<b>3</b>	<b>GESTÃO DO CONHECIMENTO .....</b>	<b>53</b>
<b>3.1</b>	<b>Inter-relações entre Gestão do Conhecimento e Memória Organizacional ...</b>	<b>60</b>
<b>3.2</b>	<b><i>Storytelling</i> como ferramenta de gestão do conhecimento .....</b>	<b>64</b>
3.2.1	Propostas de Aplicação do <i>Storytelling</i> .....	67
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>74</b>
<b>4.1</b>	<b>Caracterização da pesquisa .....</b>	<b>75</b>
<b>4.2</b>	<b>Procedimentos metodológicos e imersão no campo qualitativo .....</b>	<b>77</b>
<b>4.3</b>	<b>Universo da pesquisa .....</b>	<b>78</b>
<b>4.4</b>	<b>Participantes do estudo .....</b>	<b>80</b>
<b>4.5</b>	<b>Procedimentos de coleta de dados .....</b>	<b>83</b>
4.5.1	Modelo de aplicação do <i>Storytelling</i> e elaboração discursiva da memória .....	83
<b>4.6</b>	<b>Procedimentos de análise de dados .....</b>	<b>87</b>
<b>4.7</b>	<b>Questões éticas .....</b>	<b>89</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DO AMBIENTE .....</b>	<b>90</b>
<b>5.1</b>	<b>Diagnóstico por análise do desempenho organizacional- SWOT .....</b>	<b>92</b>
5.1.1	Resultado da análise do ambiente interno .....	94
5.1.2	Resultado da análise do ambiente externo .....	96
<b>6</b>	<b>PROPOSTA DA INTERVENÇÃO .....</b>	<b>97</b>
<b>6.1</b>	<b>Resultados da intervenção .....</b>	<b>98</b>
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>114</b>

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>117</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>130</b>
<b>TCLE - ENTREVISTA DE NARRATIVA DE MEMÓRIAS.....</b>	<b>131</b>
<b>TCLE - ENTREVISTA DE NARRATIVA DE MEMÓRIAS - VÍDEO .....</b>	<b>132</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A pesquisa foi contextualizada a partir dos marcos da inovação tecnológica presentes nas relações histórico-sociais da Sociedade da Informação e do Conhecimento (SIC) e dos novos paradigmas da informação presentes na Ciência da Informação (CI), os quais contribuíram para inserir a informação como construto para o conhecimento. A partir de uma abordagem social, percorrendo do paradigma historicista e custodial ao paradigma científico e pós-custodial, emerge um novo cenário de trabalho dos profissionais da informação, assim como os recursos informacionais e os principais conceitos gestores.

Infere-se ainda a transversalidade dos saberes que rompem as barreiras do absolutismo e do paradigma narrativo nesta articulação com a Memória Organizacional (MO), a qual tem evocado sua cientificidade a partir das possíveis respostas de demandas do presente pela narrativa, que para Cogo (2016) sobrevive num movimento pendular entre lembrar e esquecer, atribuída ao processo de amnésia e a iminência de tudo esquecer.

Sobreviver as mudanças que ocorrem na sociedade e a fragilidade que o fator tempo pode impor sobre a memória, traz para Nora (1993, p.8) a preocupação em institucionalizar os lugares de memória, reconhecendo que “sobre o significado preciso do presente e a incerteza sobre o futuro, investe até a mais humilde testemunha, o mais modesto vestígio, com a dignidade de ser potencialmente memorável”.

A perda do passado pelo caráter efêmero e fragmentado da informação são evocados também por Candau (1998) e Huyssen (2000), inter-relacionando a perda de identidade da sociedade e a passagem das formas individuais para as formas coletivas da memória e da identidade. Os avanços tecnológicos, o aumento crescente do fluxo informacional e a competitividade presente no mundo globalizado, trouxeram significantes modificações sociais e econômicas para as organizações no final do Século XX e no fazer profissional de diversas áreas do saber.

Os referidos fluxos relacionam-se diretamente aos processos de Gestão da Informação (GI) e a Gestão do Conhecimento (GC), possibilitando a identificação dos conhecimentos essenciais à organização. De maneira que, são passíveis de recuperação, utilização e reutilização por meio da MO, a qual emerge com a principal característica de reter estes conhecimentos.

A MO está legitimada pela academia enquanto conceito interdisciplinar. Portanto, inserir a MO em pesquisa se torna um desafio que instiga, principalmente, os profissionais da informação, em função dos novos significados no campo de atuação, nos quais a informação,



memória e conhecimento possuem papel central. Considerada parte indissociável da sociedade moderna, a memória é insumo para o aprendizado por meio da necessidade de pertencimento, de compartilhamento e dos novos lugares de memória que não mais estão entre paredes. Adquiriu, dessa forma, um recorte atemporal que busca trabalhar o efêmero (GONDAR, 2016).

Explicar a MO não se resume a uma temática fácil, porque está sedimentada na multiplicidade de termos com fronteiras interdisciplinares de saber, o que a instiga e a projeta nas pesquisas que buscam explicar desde a sua conceituação até a sua construção. Conforme se aprofunda na sua fundamentação, mais se evidencia que a MO se trata de um conceito em construção, passível de trânsito em várias áreas da ciência, que dialogam entre o percurso de lembrar e esquecer e buscar os meios em que o conhecimento passado seja referenciado nas atividades presentes, servindo também como insumo na tomada de decisões organizacionais.

A construção da MO transpõe os limites do que sejam documentos, percorre os monumentos, as abordagens transcritas pela oralidade e avança pela linha indivisível do tempo passado, transpõe os fatos para o presente e reconstrói a história, agregando valores e experiências para o futuro, rompendo o silêncio de falas protagonizadas.

Por meio da recuperação e registro da MO, torna-se possível o compartilhamento das melhores práticas, experiências positivas ou mesmo das decisões que não tiveram êxito, à medida que disponibiliza informações para discussão, que foram originárias do processo produtivo e gestor. Os conhecimentos explícitos, que se desenvolvem nos estudos acadêmicos, podem se somar aos conhecimentos tácitos, que se desenvolvem na prática cotidiana dos colaboradores da organização e, muitas vezes, não são registrados pelos documentos administrativos convencionais.

Conforme análise das publicações referenciadas no corpus desta pesquisa, evidenciou-se que na grande maioria dos órgãos federais da administração direta do poder executivo, ainda não existe a institucionalização da MO, o que nos remete a constatação de que o conhecimento tácito, presente em seus sujeitos e o uso das suas competências adquiridas no decorrer da sua vida funcional, não é registrado, sistematizado ou recuperado pelos processos de documentação e gestão do conhecimento corporativo.

Neste sentido, a questão de pesquisa que norteia a investigação proposta é: como as práticas da Gestão do Conhecimento podem influenciar a estruturação da MO?

Esta situação já tem sido destacada e pesquisada como uma das preocupações por teóricos da área da GC, que discutem a informação e o conhecimento nas organizações complexas. A retenção da informação e do conhecimento nas organizações se caracterizam por

extensa produção informacional e os desafios do seu tratamento, organização e recuperação, identificam-se como principal preocupação das práticas gestoras.

Inserida neste contexto, se encontra a Procuradoria da União em Sergipe (PU/SE), ambiente social em que foi aplicada esta intervenção. Esse órgão é integrante da Advocacia Geral da União (AGU), a qual nos termos do art. 131 da Constituição:

A Advocacia-Geral da União é a instituição que, diretamente ou através de órgão vinculado, representa a União, judicial e extrajudicialmente, cabendo-lhe, nos termos da lei complementar que dispuser sobre sua organização e funcionamento, as atividades de consultoria e assessoramento jurídico do Poder Executivo (BRASIL, 1988).<sup>1</sup>

As Procuradorias da União, através dos Procuradores Chefes nos Estados, representam a União na 1ª instância nas Capitais (Justiça Federal e Trabalhista). A Procuradoria da União em Sergipe (PU/SE), regulamentada pela Lei Complementar nº. 73 de 10 de fevereiro de 1993, representa a União no Estado de Sergipe, na primeira instância da Justiça Federal. Contudo, a sua função social se apresenta carente de compreensão pela população ou por seu próprio segmento de colaboradores, constituído num grupo social com problemas de identidade.

Em pesquisa realizada para título de especialização desta pesquisadora e também servidora do quadro administrativo da PU/SE, precedeu-se o resgate documental em acervo permanente que resultou no inventário das fontes documentais como possibilidade de estruturação da MO (CORTES, 2017). O problema identificado naquela pesquisa permeia a superação da situação de apagamento da MO na AGU, identificando lacunas documentais irreparáveis nos arquivos administrativos detentores da informação documental da PU/SE, que gradativamente foram sendo descartados sem a devida análise, enquanto os colaboradores detentores da memória coletiva vão se retirando dos quadros institucionais, por aposentadoria, morte, transferência, etc. (CORTES, 2017).

Esta dissertação está dividida em sete seções, iniciando pela introdução que contextualiza o tema e sua problemática, subdividida na justificativa e importância da pesquisa, apresentando o seu objetivo geral e específico.

Na segunda seção, se explora o referencial teórico da pesquisa, iniciando-se pela seção 2, “Da informação à memória” a qual explora o campo da informação e sua evolução contextualizada nos processos históricos, sociais e tecnológicos da CI. Esta seção se subdivide na subseção 2.1 “Memória na perspectiva da Ciência da Informação”, que foi desenvolvida para

---

<sup>1</sup> Informações disponibilizadas no site da AGU:

<[https://www.agu.gov.br/interna/institucional/funcao\\_institucional](https://www.agu.gov.br/interna/institucional/funcao_institucional)>

identificar as contribuições acadêmicas e o mapeamento do campo de pesquisa sobre a memória no campo nacional e internacional do termo a ser pesquisado e a subseção 2.2 que explora a “Memória e suas dimensões” identificando as diversas perspectivas em que a memória pode ser concebida como termo em construção, e os seus principais conceitos a serem explorados pela pesquisa: memória institucional, memória de empresa e memória organizacional. Elencando ainda na subseção 2.3 os “Principais modelos de representação da memória organizacional”.

A seção 3, “Gestão do Conhecimento”, teve objetivo discutir a GC com ênfase nas organizações, identificando as contribuições teórico-metodológicas da área e os principais modelos de gestão do conhecimento e sua inter-relação com a MO. A seção se subdividiu ainda na subseção 3.1 “Inter-relações entre Gestão do Conhecimento (GC) e Memória Organizacional (MO)” que teve por objetivo discutir a GC e sua conexão com a MO, identificando as principais contribuições da área por meio da discussão dos principais métodos que possibilitam a conversão do conhecimento tácito em explícito, sendo este o grande desafio nas organizações. Desenvolveu em seu tópico 3.2 o “*Storytelling* como ferramenta de gestão do conhecimento” contemplando como este método tem sido praticado nas organizações e sua eficácia, inclusive, para melhor elencar sua cientificidade.

Na seção 4 da “Metodologia”, descreveu-se a principal caracterização da pesquisa, sua abordagem e procedimentos metodológicos, o local de intervenção, a população e amostra, técnicas e procedimentos de coleta de dados. Incluindo-se ainda os métodos de análise dos dados coletados e as considerações éticas.

Na seção 5 foi desenvolvido o “Diagnóstico do ambiente” por meio de uma análise crítica do ambiente, incluindo seu macro, microambiente e ambiente interno, com fins de orientar a aplicação dos produtos propostos a partir da análise dos dados da intervenção. Na subseção 5.1 realizou-se um diagnóstico por análise do desempenho organizacional- SWOT, apresentando no item 5.1.1 o resultado da análise do ambiente interno e no item 5.1.2 o resultado da análise do ambiente externo, ou seja, identificando as forças, fraquezas e as ameaças e oportunidades voltadas para a estruturação da MO a partir da análise do ambiente da pesquisa.

A seção 6 apresenta os resultados e os produtos da intervenção e na seção 7 constam as considerações finais.

## **1.1 Justificativa**

A pesquisa projetada se justifica pelo impacto social dos 25 anos de criação da Procuradoria da União em Sergipe (PU/SE), cuja função social não é percebida pela população ou por seu próprio segmento de colaboradores, constituído num grupo social com problemas de

identidade. A fragmentação de funções no cotidiano da instituição não permite a visão completa dos funcionários, ao mesmo tempo que a falta de estratégias e práticas de *marketing* tornam invisível sua função social para a população servida.

Com a perspectiva da completude de um jubileu de prata, a PU/SE se encontra prejudicada em seu conhecimento corporativo, pela falta de gestão da MO, além da ausência de uma política adequada para a gestão dos acervos documentais voltada para a retenção do conhecimento. As Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) abriram espaço para a tramitação de documentos em suporte digital, processos judiciais eletrônicos e o desenvolvimento de Sistema de Gerenciamento Eletrônico de Documentos (SIGED), criando novas configurações e desafios para a gestão.

Assim, a estruturação da MO poderá servir como ferramenta para sistematizar as práticas da gestão do conhecimento e os processos informacionais na PU/SE em sua totalidade, ao ponto que a formação de um conselho paritário, a implantação de políticas de gestão documental e registros de práticas sociais da memória, sejam pontos chave na criação de uma nova cultura organizacional.

## **1.2 Objetivos**

Em busca de conduzir os caminhos que atingiram os principais resultados e responderam ao problema desta pesquisa, estão dispostos, a seguir, os seus objetivos.

### **1.2.1 Geral**

Implantar a Memória Organizacional no âmbito da Procuradoria Geral da União em Sergipe (PU/SE).

### **1.2.2 Específicos**

- Diagnosticar a situação da Memória Organizacional da PU/SE, visando identificar os elementos e os processos determinantes para a sua institucionalização;
- Propor um modelo de gestão da Memória Organizacional aplicado à PU/SE, a partir da análise dos pontos fortes e fracos verificados no diagnóstico e na literatura analisada;
- Elaborar um plano para a implantação do modelo de gestão da memória organizacional da PU/SE.

## 2 DA INFORMAÇÃO À MEMÓRIA

Antes de revolver os campos da memória é preciso reconhecer a sua relevância em um contexto histórico-conceitual traçando o seu percurso interdisciplinar até as abordagens atuais sinalizadas pelas mudanças na sociedade da informação e do conhecimento, a qual trouxe novas interpelações ao conceito da informação e suas representações de aspectos sociais, econômicos, culturais, morais e éticos (CAPURRO, 2003; SILVA, 2006).

Na sociedade atual, são amplos os debates sobre a informação e o conhecimento, e estreitas as relações mantidas entre os centros de documentação, arquivos, museus e bibliotecas. Todo esse processo evolutivo recorre aos avanços presentes no final do Século XIX e XX, marcados por um cenário caracterizado pela explosão bibliográfica, o avanço de experimentos e conhecimentos científicos, a profissionalização científica e tecnológica.

Destacam-se as novas concepções de documentos sistematizadas pelos advogados belgas Paul Otlet e La Fontaine, que prevendo as bases da construção do conhecimento e a preservação da memória intelectual da sociedade, publicaram o “Tratado de Documentação” (1934) sucedido pelo manifesto de Suzanne Briet: *Qu'est-ce que la documentation* (1951). Esses marcos são responsáveis pela evolução da Ciência da Informação (CI), intensificados pelas novas Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) (ARAÚJO, 2014).

O conceito da informação no campo CI de uma maneira geral faz fronteira com outras áreas do conhecimento. Contudo, tem foco no tratamento, recuperação e apropriação da informação para uso estratégico. Percorre vertentes teóricas e sociais, atribuindo sentido sociocognitivo à informação, através do qual, a informação pode ser conceituada como:

Conjunto estruturado de representações mentais e emocionais, codificadas (signos e símbolos) e modeladas com/pela interação social, passíveis de serem registradas em qualquer suporte... [...] comunicadas de forma assíncrona e multidirecionada. (SILVA, 2006, p. 25).

A partir dos paradigmas norteadores das práticas científicas na CI, a abordagem da função social da informação foi instituída, compreendendo-se como novas configurações de como recuperar, para quem recuperar e como será apropriada a informação na sociedade para a construção do conhecimento. Capurro (2003) sistematizou o conceito da informação a partir de três paradigmas, percepção mais compartilhada no campo, mas não a única, a saber: o Paradigma Físico, Paradigma Cognitivo e o Paradigma Social, por meio de processos sociocognitivos concebidos pela produção, organização e consumo da informação como constructo social.

Ainda nessa concepção, Silva e Ribeiro (2011) discutem o paradigma Custodial e Pós-Custodial, invadindo antigas conjunturas e trazendo novos olhares para informação, a partir dos diálogos contemporâneos da CI, os quais associam as práticas profissionais a um contexto histórico evolutivo dos teóricos da Documentação na CI, envolvendo as unidades de informação como as bibliotecas, museus e arquivos. Silva (2017) fundamenta, que a evolução destes paradigmas não representa um rompimento integral entre si, mas buscam uma perspectiva científica de construir o conceito de informação.

Silva, Cavalcante e Nunes (2018) identificam enlaces existentes entre as concepções materiais, cognitivas e coletivas da memória nos paradigmas da CI reconhecidas pela aproximação entre a informação e a memória, principalmente nas esferas física, cognitiva e social. Os autores, a partir dos paradigmas da CI proposto por Capurro (2003), reconhecem uma inter-relação com a memória, a saber: o Paradigma Físico e a Memória Artificial, o Cognitivo e a Memória Humana e o Paradigma Social e a Memória Coletiva. Entende-se, desta forma, uma aproximação da memória com os paradigmas da CI e as práticas relacionadas aos campos da Biblioteconomia, Arquivologia e Museologia.

O aspecto social da informação trouxe a atuação interdisciplinar para a área da CI favorecida por múltiplas abordagens e campos transversais do conhecimento, contribuindo diretamente para diversidade de atividades, contudo, pode caracterizar a fragmentação de saberes e o pouco aprofundamento nos estudos da área, preocupação compartilhada por Capurro (2003) e Silva (2017), embora reconheçam que a seu tempo, cada paradigma em sua diferente abordagem, serve de campo a evolução para o desenvolvimento da área.

Os caminhos para a conceituação da memória têm sido trilhados pelos mesmos desafios enfrentados pela informação em suas diferentes percepções e trajetória histórica, que remonta à antiguidade. Encontram-se registros da informação em forma de tradição oral, “deixando a cargo da memória a responsabilidade pela autenticidade do ocorrido” (VIEIRA, 2014, p. 7).

Os registros e a transmissão da informação também se davam por traços, desenhos em cavernas, ainda na pré-história, escritas cuneiformes talhadas nas placas de argila e as grandes bibliotecas que realizavam as funções dos museus e dos arquivos. Assim funcionou até o desenvolvimento da tecnologia da impressão na modernidade, a qual promoveu a especificidade de cada entidade (VIEIRA, 2014).

Evocada inicialmente pela mitologia grega, a memória esteve atribuída ao misticismo, como entidade divina denominada Deusa *Mnemósine*. Concebida entre metáforas, mitos, ritos, rituais, rico de elementos de subjetividade e tradições orais e passível a

compreensão de fatos, lembrança, registro ou ocultação (OLIVEIRA; RODRIGUES; CASTRO, 2017).

Identifica-se em sua etimologia um tom polissêmico de conservação da história e da cultura de um povo, contudo, Oliveira, Rodrigues e Castro (2017) destacam que, durante a antiguidade evidenciavam-se poucos diálogos entre memória e informação e seus contornos filosóficos não rompiam os limites dos fenômenos mitológicos de pouca cientificidade. Contudo, destacam a importância da arte da memória consolidada pelos gregos por várias gerações, que trouxeram a influência da memória como retórica para técnicas de oratória, acrescentando a invenção da escrita como possibilidade de transmissão do conhecimento pelo discurso escrito.

Evidencia-se que a partir dos estudos sobre matéria e memória, originalmente publicada em 1896 por Henri Bergson, intitulada *Matière et mémoire*, estabeleceu-se uma abordagem psicológica e neurofisiológica da memória realizada a partir de métodos científicos. Oliveira, Rodrigues e Castro (2017) consideram a obra deste autor como um marco para os estudos da memória, porque o autor impõe uma relação entre a matéria e a memória sem imprimir relação de exclusão entre os termos, afirmando uma realidade além da matéria.

A memória do corpo, constituída pelo conjunto dos sistemas sensório-motores que o hábito organizou, é, portanto, uma memória quase instantânea à qual a verdadeira memória do passado serve de base. Como elas não constituem duas coisas separadas, como a primeira não é, dizíamos, senão a ponta móvel inserida pela segunda no plano movente da experiência, é natural que essas duas funções se prestem um mútuo apoio (BERGSON, 2010, p. 178).

Baseado em Bergson (2010, p. 179), pode-se compreender a consciência sobrepondo-se às conexões que incluem questões orgânicas individuais e psicológicas a um contexto real que efetivamente “desce das alturas da memória pura até o ponto preciso onde se realiza a ação”.

A Escola Sociológica Francesa presente nas últimas décadas do Século XIX, trouxe os fundamentos da memória social através de Maurice Halbwach, que em 1950 foi o pioneiro nos ensaios sobre Memórias Coletivas (OLIVEIRA; RODRIGUES; CASTRO, 2017). A este autor é atribuído o contexto social da memória podendo servir de base para o trabalho de ampliação de dimensões coletivas e de reconstrução da memória. Neste sentido, entende-se que, através da informação interiorizada o homem se torna primeira testemunha de si mesmo e por ele a informação pode ser reconstruída e “apoiada nos depoimentos dos outros, o que nos leva a compreender que a memória está inserida nas relações entre os indivíduos e o meio social, o que remete a coletividade” (HALBWACHS, 1990, p. 25).

Na mesma linha de pensamento, Pierre Nora (1993) entende que a memória emerge de um grupo social, enfatizando os vestígios da memória por meio dos testemunhos, documentos, imagens, discursos, como sinais de um *dossiê* visível para a materialização da passagem da memória. O autor busca na institucionalização dos lugares de memória, conter o seu desaparecimento, reconhecendo que não existe memória espontânea. Portanto, é preciso que se busquem suportes exteriores para que se vença a aceleração da história.

A razão fundamental de ser de um lugar de Memória é parar o tempo, é bloquear o trabalho do esquecimento, fixar um estado de coisas, imortalizar a morte, materializar o imaterial [...] os lugares de Memória só vivem de sua aptidão para a metamorfose, no incessante ressaltar de seus significados e no silvado imprevisível de suas ramificações (NORA, 1993, p. 22).

Le Goff (1990) compreende que o documento é monumento, partindo do princípio de que são instrumentos que representam o esforço da sociedade em impor o futuro e perpetuar a memória coletiva, concebendo a dúvida da validade e da fragilidade da produção do documento pela intencionalidade e escolhas de uma sociedade e da memória.

Os passos da memória foram se configurando em um cenário no qual as transformações sociais evocavam do passado a identidade social de um grupo, e com a contemporaneidade a informação assumiu o seu papel de fenômeno de expansão global. Huyssen (2000) em sua obra “Seduzidos pela memória” busca a exploração desse cenário e dos espaços virtuais pela memória. Nesse sentido, reconhece:

A emergência da memória como um dos fenômenos culturais e políticos mais surpreendentes dos anos recentes tendo os discursos da memória imersos em questões de temporalidades no status de “peças-chaves para um novo entendimento rigoroso dos processos de globalização a longo prazo que procurem ser algo mais do que apenas uma atualização dos paradigmas ocidentais de modernização” (HUYSEN, 2000, p. 10).

O mesmo autor atribui à emergência da memória uma ansiedade caracterizada pela sobrecarga informacional, combinada com uma aceleração cultural difícil de ser compreendida na mesma velocidade em que se apresenta. Assim, “Quanto mais rápido somos empurrados para o futuro global que não nos inspira confiança, mais forte é o nosso desejo de ir mais devagar e mais nos voltamos para a memória em busca de conforto” (HUYSEN, 2000, p.32).

Da mesma maneira que a memória emerge no novo cenário social atrelado à intersecção entre o espaço e tempo, está passível às transformações sociais e aos seus diferentes significados, ainda conforme Huyssen (2000, p. 33) consiste em “categorias fundamentais da experiência e da percepção humana, mas, longe de serem imutáveis, elas estão sempre sujeitas a mudanças históricas”. Na mesma linha teórica do caráter atemporal e dinâmico da memória,



Thiesen (2013, p. 33) explica que a memória é um fenômeno de construção social e por isso “não um reservatório de dados, portanto, jamais pode ser resgatada, mas sim reconstruída”.

Capurro (2017) enfoca questões sobre o segredo e a privacidade do documento, pontuando principalmente dimensões éticas, sociais, culturais e políticas da informação no Século XXI, considerando essa preocupação pautada na exposição pelas mídias digitais. Enquanto Cogo (2016) reconhece um possível paradigma narrativo promovido pelo retorno das narrativas em um movimento de reconstrução de lacunas documentais, experiências e conhecimento não explicitados que podem ser traduzidos e reconstruídos pela escrita e pela narrativa completando-se mutuamente.

Entende-se que, da relação entre informação e memória, se vislumbra uma aproximação de caráter interdisciplinar e dinâmico, percebida desde os mais remotos testemunhos na antiguidade. Da informação à memória, identificam-se possíveis contribuições, abrangendo-se também os estudos no campo organizacional, principal abordagem desta pesquisa, podendo ser analisada através da literatura consolidando na CI.

## **2.1 Memória na perspectiva da Ciência da Informação**

Considerando as principais abordagens teórico e conceituais e para melhor identificar o objeto da pesquisa, realizou-se um panorama dos estudos sobre o termo memória, revolvendo os campos interdisciplinares para que se pudesse identificar seus principais autores, bibliografias e programas que desenvolvem essa temática com a finalidade de mapear como a MO é percebida no âmbito científico e embasar a construção teórica e conceitual, além das suas relações na perspectiva da Ciência da Informação.

Observa-se que o termo memória está intrinsecamente relacionado com a informação e o conhecimento, e possui característica interdisciplinar com múltiplos diálogos. Nesta perspectiva, Oliveira (2010), desenvolveu pesquisa de doutorado buscando compreender como a CI se apropria de conceitos da memória, partindo do caso específico da apropriação e da reformulação do conceito de memória na produção científica da área no Brasil, analisando os programas de pós-graduação.

Em um contexto da memória e seus vínculos com informação, documentação, preservação e acesso, Oliveira (2010) traçou uma análise do tema memória na CI, estabelecendo um recorte temporal de 1972 a 2005, por meio de uma pesquisa documental constituída da análise de conteúdo de artigos indexados na base *Library and Information Science Abstracts* (LISA), das Teses e Dissertações dos Programas de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI) no Brasil, trabalhos apresentados nas comunicações dos Encontros Nacionais de

Pesquisa em Ciência da Informação (ENANCIBS) e dos artigos publicados em periódicos da área.

Oliveira (2010) reconhece a possibilidade de (re)construção<sup>2</sup> da memória pelas instituições socialmente legitimadas de custódia: arquivos, bibliotecas, museus e centros de documentação. Conclui que a informação é tida como principal “atrator” da memória nas pesquisas em CI e os quantitativos de trabalhos publicados sobre a temática duplicaram com enfoque na memória social, apresentando também aumento na presença significativa da memória artificial associada às mídias e às tecnologias da memória.

A autora buscou validar a hipótese de que a apropriação do conceito de memória construído pelos cientistas brasileiros acompanha o mesmo tratamento dado ao tema na literatura internacional, o que foi validado pelo resultado da pesquisa, além de identificar o seu caráter periférico nas pesquisas em geral. Oliveira (2010) passou a ser uma referência para a área, publicando o livro “Memória: interfaces no campo da informação” a qual foi organizadora da obra em conjunto com Georgete Medleg Rodrigues, em 2017.

A Gestão de Memória (GM) já está instituída como linha de estudo em diversos programas de pós-graduação das universidades do Brasil. A Universidade de Brasília (UNB) possui uma linha sócio-histórica onde a GM é amplamente discutida à luz da experiência brasileira e internacional, através de diálogos com a documentação e a comunicação, destacando-se a obra “Gestão de Memória: diálogos sobre políticas de informação, documentação e comunicação para a Universidade de Brasília” sob a organização de Cynthia Roncaglio e Elmira Simeão.

Na mesma linha, o Centro de Preservação Cultural da Universidade de São Paulo (USP) publicou em 2015 a obra de autoria de José Tavares Correia de Lira, que trata do “Patrimônio construído da USP: preservação, gestão e memória”. Trata-se de uma linha de pesquisa instituída por aquela universidade que discute sobre o patrimônio histórico da USP, as políticas de intervenção e restauro orientadas por seus planos diretores e as propostas de preservação da riqueza material e imaterial da instituição.

Este aumento de publicações tem sido atribuído à criação do Grupo de Trabalho GT-10 em 2005, pela Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação (ANCIB), o qual conforme a sua ementa, objetiva a avaliação das pesquisas transdisciplinares envolvendo a informação e a memória, no que tange a sua relação entre os campos de conhecimento da CI e da memória social (AZEVEDO NETTO; DODEBEI, 2017).

---

<sup>2</sup> Terminologia atribuída por Oliveira (2017) na pesquisa.

O Prof. Dr. Carlos Xavier de Azevedo Netto, enquanto coordenador do Grupo de Trabalho do GT-10, concedeu entrevista à revista PerCursos (2014), enfatizando os principais avanços identificados com a criação deste grupo. Explicou que estas novas perspectivas sobre a temática nos processos dinâmicos e sociais da informação, contribuiu com o desenvolvimento das pesquisas, promovendo a evolução da área por meio de contribuições teóricas e epistemológicas com a CI (AZEVEDO NETTO, 2014).

Posteriormente, Azevedo Netto e Dodebei (2017) desenvolveram um balanço temático do campo a partir da relação entre informação e memória, buscando compreender a dinâmica da evolução do tema na área a partir da análise de conteúdo das comunicações e pôsteres apresentados no GT-10 do ENANCIB. Abrangeram um recorte temporal desde o ano da sua criação (2010) até o encontro de Florianópolis (2013), identificando uma tendência de equiparação distributiva do tema. Os autores identificaram que os estudos da memória ainda são desenvolvidos sob o domínio do Paradigma Cognitivo, embora se vislumbre nas produções científicas recentes interfaces entre a memória e a informação com outras áreas do conhecimento, aproximando-se do Paradigma Social pelo aspecto social do fenômeno da memória.

Com relação as temáticas desenvolvidas pelo número diversificado de instituições de pesquisa no Brasil, Azevedo Netto e Dodebei (2017) destacam as temáticas concentradas principalmente entre os aspectos tangíveis e intangíveis dos diferentes níveis informacionais destacando: “Memória e CI” e “Documentação, acervos e coleções” como principais, seguido pelo tema “Memória, cultura e patrimônio” e “Informação, preservação e memória”, seguido pelo tema “Imagem, informação e memória”.

Azevedo Netto e Dodebei (2017) identificam ainda considerável equiparação distributiva em relação autores/instituições com o número de trabalhos apresentados, mas destacam como maior contribuição as pesquisas da UNIRIO, UFPB e UFPE, seguida por UFMG, UNESP, USP e UFBA, tendo maior equiparação em volumes e temáticas em 2013, destacando entre as temáticas, a relação entre “Memória e CI”.

Na mesma linha de pesquisa de informação e memória, Lima, Oliveira e Moura (2017) realizaram uma análise das produções científicas sobre a memória e a Memória Institucional (MI) na CI, incluindo a temática em outras concepções. Através de um recorte temporal, 2010 a 2016, o qual corresponde ao ano da criação do GT-10 do ENANCIB, a pesquisa identificou que houve aumento significativo na expressão científica memória entre inúmeras temáticas. Identificaram que as pesquisas ainda são insipientes para atenderem as atuais demandas com relação a MI nas instituições brasileiras. As autoras não correlacionaram

as possibilidades de subjetivações e sinonímias atribuídas e discutidas por Oliveira (2010) ao tema.

Câmara (2015) desenvolveu pesquisa a partir das vertentes teóricas perceptíveis nas bibliografias das disciplinas sobre memória pelos programas de pós-graduação *stricto sensu* em CI, recomendados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), nas universidades públicas no Brasil. O autor pesquisou as concepções de memória adotadas no ensino. O corpus do trabalho foi construído a partir das ementas e bibliografias referenciadas nos planos de ensino que utilizam o termo memória em sua nomenclatura.

Como resultado, Câmara (2015) identificou um campo muito próximo das atuais concepções que a memória atingiu em nível de pesquisa e cientificidade para a CI. Segundo o autor, foram localizados onze programas de pós-graduação em CI que apresentaram o tema memória em suas disciplinas. O Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e o PPGCI da Universidade Federal da Bahia (UFBA) não trabalham com o tema da memória em suas disciplinas, sendo excluídos do corpus.

Buscando identificar possíveis mudanças de grades curriculares ou inclusão do termo “memória” em seus programas, esta pesquisadora revisitou os programas elencados por Câmara (2015) apresentando as respectivas impressões (Quadro 1).

**Quadro 1** – Disciplinas dos PPGCI com o termo “memória”

<b>Instituição</b>	<b>PPGCI</b>	<b>Linhas De Pesquisa</b>	<b>Disciplinas</b>
Universidade de Brasília (UNB)	Mestrado e Doutorado em CI	Organização da Informação;	Memória e Informação.
Universidade de São Paulo (USP)	Mestrado e Doutorado Acadêmico em CI	Gestão de Dispositivos de Informação.	Tópicos Especiais - Tecnologia & Memória
	Mestrado Profissional em Gestão da Informação.	Gestão em Unidades de Informação.	Tópicos Especiais - Tecnologia & Memória
Universidade Estadual de Londrina (UEL)	Mestrado em CI.	Compartilhamento da Informação e do Conhecimento	Redes sociais de conhecimento e memória organizacional.
Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP)	Mestrado e Doutorado em CI.	Informação, Tecnologia e Conhecimento; Produção e Organização da Informação; Gestão, Mediação e Uso da Informação.	a) Arquivo, memória e informação: uma abordagem epistemológica; b) Dimensões e perspectivas da memória em produção e organização da informação; c) Memória e patrimônio em unidades de informação; d) Políticas de preservação da memória e conhecimento organizacional: interfaces com a gestão do conhecimento.
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)	Mestrado e Doutorado em CI	Informação, Memória e Sociedade	Informação, Memória e Sociedade
Universidade Federal de Alagoas (UFAL)	Mestrado em CI.	Produção, Mediação e Gestão da Informação. Produção, organização e disseminação da informação, cultura e memória.	Não identificado disciplina na grade curricular.
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)	Mestrado e Doutorado em CI.	Memória Social, Patrimônio e Produção do Conhecimento	Memória, patrimônio e informação.
		Informação e Memória Social	Memória Institucional e História Pública.
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).	Mestrado Acadêmico em CI; Doutorado em CI	Memória da informação Científica e Tecnológica e Comunicação e Visualização da Memória	Informação, Memória e Sociedade.
Universidade Federal do Rio de Janeiro – Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (UFRJ-IBICT)	Mestrado e Doutorado em CI.	Comunicação, Organização e Gestão da Informação e do Conhecimento	Informação e Memória.
Universidade Federal Fluminense (UFF).	Mestrado e Doutorado em CI.	Informação, Cultura e Sociedade.	Informação, Cultura e Memória.

Fonte: Elaborado por Câmara (2015) e atualizado por Vanderléa Nóbrega Azevedo Cortes (2019).

A atualização trouxe a inclusão do PPGCI da Universidade Federal de Alagoas, que possui o termo “Memória” no conteúdo da sua linha de pesquisa 1, “Produção, Mediação e Gestão da Informação” a qual aborda temáticas como cultura informacional, gênese da informação, competência em informação, políticas de informação, instituições de memória, organização da informação, disseminação da informação, direito à informação, democratização da informação, apropriação e uso da informação e como eixo temático 2, a “Produção, Organização e Disseminação da Informação, Cultura e Memória”, conforme informações do site institucional do PPGCI da UFAL.

## **2.2 Memória e suas dimensões**

As abordagens conceituais da memória estão em construção e perpassam pela multiplicidade de termos e conceitos, justificada pela dimensão do tema que a coloca em um patamar de discussão interdisciplinar, com apropriação de discursos referenciados por diversos autores de áreas distintas do conhecimento.

Analisando os aspectos teóricos da memória, se encontram abordagens que compõem um campo fértil de pesquisa, em que a memória está inserida em diversas áreas do saber. Para Molina (2014, p. 9) a temática evoluiu e apresentou novos enfoques em função do próprio desenvolvimento social do conhecimento, conforme destaca:

Memória oral, na sociedade sem escrita; memória oral e memória escrita, na idade média; memória escrita, com o surgimento da imprensa e com a alfabetização; memória em expansão, com o surgimento da informática e, conseqüentemente, da memória artificial.

Para Gondar (2016) a memória é um tema controverso porque possui abordagem social e aloja uma multiplicidade de definições algumas vezes controversas por ser concebida enquanto produção do poder. Para a autora, existem duas razões que impossibilitam a elaboração de um conceito da memória clássico e unívoco, inicialmente seria a sua natureza instável, atemporal em constante processo de transformação, a saber:

A memória é, simultaneamente, acúmulo e perda, arquivo e restos, lembranças e esquecimento. Sua única fixidez é a reconstrução permanente, o que faz com que as noções capazes de fornecer inteligibilidade a esse campo devem ser plásticas e móveis (GONDAR, 2016, p. 19).

Ainda em sua análise, Gondar (2016, p. 19) apresenta como segunda razão que dificulta o conceito da memória a multiplicidade de definições e o movimento produzido pelas articulações interdisciplinares que, mesmo no interior de cada disciplina, apresentam diferenças em perspectivas e discursos, conforme explica: “A memória concebida enquanto produção do

poder, destinada à manutenção dos valores de um grupo, não é equivalente à memória pensada enquanto componente ativo dos processos de transformação social e de produção de um futuro”.

Nessa indagação, diferentes autores como Molina e Valentim (2011), Oliveira (2014) e Oliveira e Rodrigues (2016) entre outros, o estudo da memória tem sido discutido de forma interdisciplinar, a saber: Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Aprendizagem Organizacional, Inteligência Competitiva, Comunicação, História, Sistemas Integrados de Gestão, Engenharia do Conhecimento, Ciência da Informação, Arquivologia, Biblioteconomia, Museologia, entre outras.

Para Oliveira e Rodrigues (2016), o caráter periférico da memória promove esta adjetivação do tema justificada pelas possibilidades de abordagens e diversidade de olhares que a memória e a informação permitem. Como pesquisadoras da Ciência da Informação, dialogam com Cynthia Roncaglio e Elmira Simeão (2016), trazendo perspectivas da gestão da memória na Universidade de Brasília como elementos de reconstrução da Memória Institucional por meio de uma abordagem de desenvolvimento de políticas de informação e comunicação.

Ancorada ainda nas diversas perspectivas que a memória pode alcançar existem as abordagens entre memória e esquecimento (AZEVEDO NETTO; DODEBEI, 2017), como ferramenta de comunicação e agente catalisador para os negócios (NASSAR, 2007) e contemplada pelo paradigma narrativo como expressão da cultura organizacional e aprendizagem (COGO, 2016; BRUSAMOLIN; SUAIDEN, 2014) a memória pode ser considerada uma ferramenta de gestão organizacional.

Diferentes enfoques são atribuídos à memória quando contextualizada no âmbito organizacional, evolução que não foge aos novos paradigmas da CI que tem seu valor atribuído as suas conexões individuais e sociais com o sujeito (CAPURRO, 2003).

Santos, Moro-Cabero e Valentim (2016) evidenciam que pela literatura, a memória no ambiente organizacional favorece os elementos de análises, experiências e de contextos relacionada a questões complexas aos seus processos. Discutem que a memória está direcionada para múltiplas leituras que dialogam com a gestão de documentos, gestão da informação e gestão do conhecimento fundamentado pelas memórias individuais e coletivas. Nessa mesma linha de pensamento, Araújo (2016) atribui a memória um conceito articulador de diferentes saberes.

A abordagem de Araújo (2016) foi perfilada a partir das experiências da gestão de memória na Universidade Federal de Minas Gerais atrelada diretamente a ideia de política de informação com áreas de diferentes campos científicos que compartilham e cooperam nas

soluções de problemas entre si, ou seja, ao mesmo tempo que convocam diferentes saberes em seus diálogos provocam o desenvolvimento de novos conceitos e métodos.

Enquanto Costa (1997) reafirma que nesse encontro de diferentes saberes, a memória possui um conceito a ser construído e reconstruído sob diversos olhares movidos pela busca e soluções de problemas contextualizados a partir de problemas semelhantes de outras disciplinas.

Aborda-se ainda a dimensão discursiva da memória, a qual nasce das narrativas ou *Storytelling* (COGO, 2016), sendo produtos das experiências acumuladas que se transformam em conhecimento (WORCMAN, 2004). Apesar de estar pautada em experiências dos acontecimentos e vidas, susceptível ao esquecimento e ocultações, a memória é sempre atual e passível de repentinas revitalizações (NORA, 1993).

Cogo (2016), o qual tem dedicado suas pesquisas ao *Storytelling*, evoca em suas discussões o saber narrativo como um novo paradigma a ser explorado, legitimando mudanças. Para o autor, muitos são os benefícios do *Storytelling* que podem contribuir como base para ações, decisões destas mudanças:

Entre os benefícios no uso do *storytelling* está o fato de ele repassar o conhecimento tácito, de difícil articulação, porque histórias são contadas com emoção. Outros benefícios são: construir um excelente canal para aprendizagem e transferência de conhecimento, facilitar a gravação na Memória e reprodução do conteúdo no futuro e humanizar os esforços de comunicação das organizações com o emprego de linguagem mais cotidiana, que amplia os relacionamentos interpessoais no mundo do trabalho (COGO, 2016, p. 122).

Assim como Cogo (2016), os autores Brusamolín e Suaíden (2014) identificam a dimensão da memória nas narrativas como forma de explicitar o conhecimento tácito, contribuindo para a aprendizagem organizacional e a construção de uma consciência coletiva. A dimensão da memória nas narrativas também se situa na perspectiva da GC, visto que, está fundamentada em práticas e a narrativa é uma delas, “esse é o discurso de gestão do conhecimento com respeito as narrativas: uma prática antiga, simples e que produz resultados” (BRUSSAMOLIN; SUAIDEN, 2014, p. 135).

Para Salmon (2006), as narrativas de memórias também convergem para GC porque uma estrutura narrativa recobre significados que direcionam a formalização de conteúdos como meio de “configurar práticas, conhecimento. Formalizar conteúdos, formatar discursos,



relatórios. O *Storytelling* não são somente histórias, é um formato discursivo, ou, para dizer como Michael Foucault, “uma disciplina”<sup>3</sup> (2006, p. 3, tradução nossa).

Nessas concepções, a memória em sua dimensão discursiva se estrutura como meio de reconhecimento e recuperação de fontes de informação informais dispersas na oralidade de um grupo, motivo que para Salmon (2006), pouco a pouco invade as disciplinas das mais diversas áreas e principalmente a sociologia, que recorre às narrativas para tratar as questões de identidade social ou profissional.

Na mesma preocupação de uma apropriação conceitual a partir das diferentes dimensões da memória, Santa Cruz (2013) identifica cinco chaves conceituais associando a memória ao cenário organizacional, cotejada nas reflexões teóricas de diversos autores, conforme explica:

A construção destas chaves tomou como referenciais as percepções de Feldman e Feldman (2006), que associam memória ao conceito de conhecimento e conhecimento organizacional; de Deetz, (2005); Putnam, (2005) que destacam o papel da memória organizacional como facilitadora de relacionamentos com grupos considerados estratégicos pela organização, além de se apoiar em Nora (1984, 1993), Halbwachs (1990), Pollak (1989, 1992) e Candau (1998) (SANTA CRUZ, 2013, p. 140).

Na perspectiva da memória como uma estratégia de comunicação, Santa Cruz (2013) compreende que existe uma relação dinâmica entre o campo de atuação profissional que situa a MO e a Comunicação Organizacional como ferramentas associativas. (Quadro 2).

**Quadro 2** – Chaves conceituais da memória na organização

Dimensão Conceitual	Abordagem
Memória como estratégia de comunicação	Utilizada como ferramenta de disseminação dos valores das organizações e como meio de ampliar o seu reconhecimento perante a sociedade
Memória como cultura organizacional	Gestão de pessoas, desenvolvendo o senso de identificação e de pertencimento, por meio da transmissão de valores institucionais.
Memória como gestão do conhecimento	A função utilitária da Memória no processo de preservação do conhecimento construído na organização, sua recuperação e compartilhamento
Memória como trajetória institucional	O resgate da história de uma organização
Memória como saber coletivo	Num sentido que quase se aproxima do de cultura, como o conjunto de valores, crenças, símbolos e significados de uma coletividade

Fonte: Adaptado de Santa Cruz (2013, p. 140-141).

<sup>3</sup> Traduzido do trecho original em francês: “Configurer des pratiques, des savoir-faire. Formaliser des contenus, formater des discours, des rapports. Le storytelling, ce n’est pas seulement des histoires, c’est un format discursif ou, pour parler comme Michel Foucault, une “discipline”.

Nesse sentido, descrever as principais chaves conceituais da memória possibilita uma associação em nível organizacional e a situa como objeto de estudo de diferentes áreas, com sinonímia de termos, apesar dos diferentes enfoques que podem configurar os seus conceitos em cada campo teórico. Jô Gondar (2005) parte do pressuposto de que o conceito de Memória Social em CI, apesar de instituída por teóricos clássicos como Maurice Halbwachs, (1990), Pierre Nora (1993) e Jacques Le Goff (1990) está em permanente processo de construção, configurado em contínuo embate entre a lembrança e o esquecimento.

Gondar (2005) insere a memória em um campo de lutas e de relações de poder, de território conceitual híbrido, fronteiro e de multiplicidade de definições, o que pode incorrer em dois grandes perigos: “ausência de rigor e o ecletismo ético” (GONDAR, 2005, p. 11). Apesar da autora reconhecer esta dimensão científico-estratégica plural, o que amplia a emergência de novos problemas, para Silva (2017, 40) essa multiplicidade potencializa “a construção de conhecimentos transversais que podem contribuir com diversas outras áreas e fenômenos sociais e naturais”.

Huyssen (2000) atribui as dimensões da memória à aceleração da exposição midiática das narrativas do Holocausto na década de 80, na Europa e Estados Unidos, que remexeram as codificações da história nacional, posteriores à Segunda Guerra Mundial. Reconhece a memória como um fenômeno cultural e político, incorporada no social, imersa em questões de temporalidade e, ao mesmo tempo, mutável. O autor explica:

A memória vivida é ativa, viva, incorporada no social – isto é, em indivíduos, famílias, grupos, nações e regiões. Estas são as memórias necessárias para construir futuros locais diferenciados num mundo globalizado (HUYSEN, 2000, p. 37).

Também se destaca o Programa de Memória do Mundo instituído pela Unesco (1992), como marco para a cultura da memória. Segundo os princípios da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), a preservação da memória deve ser uma preocupação das autoridades políticas e acadêmicas de todos os povos, já que o conhecimento nela acumulado tem valor e distinção na identidade cultural. A formação do patrimônio cultural passa pela percepção da memória, de sua distinção com relação à origem cultural legítima e, se possível, da documentação com propósito intelectual “deliberado” ou da catalogação de registros incidentais que possam se tornar fontes documentais.

Uma vez que haja a possibilidade do registro e da catalogação, as memórias podem se transformar em patrimônio documental, viabilizando sua coleção por bibliotecas e outras unidades de informação especializada. Segundo Ray Edmondson:

A UNESCO criou o Programa Memória do Mundo em 1992. A consciência crescente do lamentável estado de conservação do patrimônio documental e do deficiente acesso a este em diferentes partes do mundo foi o que lhe deu o impulso original. A guerra e os distúrbios sociais, mais uma grave falta de recursos, têm piorado problemas que existem desde séculos. Importantes coleções em todo o mundo vêm sofrendo diferentes sortes. O saque e a dispersão, o comércio ilícito, a destruição, assim como o armazenamento e o financiamento inadequados têm contribuído para esta situação. Grande parte do patrimônio documental desapareceu para sempre e outra parte importante está em perigo. Afortunadamente, algumas vezes descobrem-se elementos dele que se davam por desaparecidos. Em 1993 reuniu-se por primeira vez em Pultusk (Polônia) o Comitê Consultivo Internacional (CCI), que preparou um Plano de Ação que definia a função da UNESCO como coordenador e catalisador para sensibilizar os governos, as organizações internacionais e as fundações, e fomentar a criação de associações com vistas à execução dos projetos. Foram criados como Subcomitês Técnico e Comercial. Iniciou-se a preparação de diretrizes para o Programa através de um contrato com a IFLA (Federação Internacional de Associações de Bibliotecários e Bibliotecas), assim como a elaboração pela IFLA e o CIA (Conselho Internacional de Arquivos) de listas de coleções de bibliotecas e de fundos de arquivos que teriam sofrido danos irreparáveis (EDMONDSON, 2002, p.10).

Ao abordar a memória no campo organizacional, é necessário reconhecer o seu papel na socialização do conhecimento, entender como a memória, a Informação e o Conhecimento se relacionam nos fenômenos organizacionais. Almeida (2017) considera essa relação de grande complexidade, face aos diversos tipos e formas de manifestação do Conhecimento e da memória, em detrimento ao que se pretende armazenar e o que pode ser recuperado.

A partir dos diferentes enfoques da memória no universo organizacional, serão descritos e diferenciados os três principais conceitos de memória, a saber: Memória Institucional (MI), Memória de Empresa (ME) e Memória Organizacional (MO).

### 2.2.1 Memória institucional

As pesquisas da memória inseridas no contexto das organizações estão direcionadas a esclarecerem as definições específicas entre Memória Institucional (MI), Memória Organizacional (MO) e Memória de Empresa (ME). Em sua maioria, as pesquisas se desenvolvem associando aos termos de maneira tão equivalentes que acontece a sinonímia para sua identificação. Contudo, analisando a literatura mais profundamente encontrar-se-ão os principais estudos voltados para a memória como formalização do passado e dentro de uma perspectiva de memória social e suas representações coletivas (BARBOSA, 2013; GONDAR, 2016).

Especificando a MI, as instituições a entendem como “peça estratégica na sua administração e comunicação com a sociedade” (RUEDA; FREITAS; VALLS, 2011), fator que a torna relevante para os estudos organizacionais. Costa (1997, p. 50) identificou que existe

uma confusão entre os conceitos a partir da falta de um aprofundamento maior entre os termos organização e instituição, o qual entende que “toda instituição tem suas formas de organização, sem as quais não poderia exercer sua prática, que é coletiva e social. A prática é primeira e se impõe no processo de institucionalização”.

Expandindo estas reflexões teóricas, Thiesen (2013) reconhece que desde as origens as formações institucionais se reproduzem em práticas sociais discursivas e dinâmicas, assim aparecem os primeiros sinais de memória, refletindo o percurso e os produtos da experiência do homem. Investigando os elos existentes entre informação, tempo, memória e as instituições, a autora explica que a compreensão da instituição está vinculada as formas de “saber-poder” envolta pela relatividade do conhecimento. Compreende que, ao explorar os seus meandros, a situação é complexa porque há uma seleção em jogo que envolve “a identificação dos saberes anulados, dominados e excluídos pela ciência instituída, por essa razão ausentes dos sistemas de informação da ciência” (THIESEN, 2013, p. 40).

Em sua analogia, a autora supracitada argumenta que assim acontece a construção social da memória em instituições, a partir de um processo de racionalização de lembrar e esquecer essenciais a sua reprodução. Por conseguinte, Thiesen (2013) em suas convicções aproxima o campo social da memória como *locus* institucional composto por indivíduos assim argumentado pela autora:

Ademais, cada indivíduo traz em si uma alma coletiva, é portador de um eu social que recebe as obrigações sociais ao mesmo tempo impõe aos demais indivíduos os imperativos institucionais que fazem com que a sociedade se reproduza [...], não sem antes passar por conflitos oriundos do eu individual e do eu social, em nome de interesses sociais contrapostos a interesses individuais. Haveria uma tendência do eu social ou eu coletivo a se sobrepor ao eu individual, por pressão do *socius* internalizada no indivíduo (THIESEN, 2013, p. 73).

O que se pode avaliar na afirmação citada é que as relações da memória e das instituições acontecem através de uma articulação do sujeito com a noção da sociedade e socialização fundamentada pelo movimento do tempo e das suas transformações, destas se fundam os discursos sociais. Sob essa prerrogativa, a visão de Thiesen (2013) recorre às instituições as quais “refletem as diferentes maneiras que as sociedades, na perspectiva do tempo, imprimem à sua trajetória” (2013, p. 290).

É nesse plano maior que a autora direciona o olhar científico para o fenômeno em que o tempo é o fio que vai amarrar a memória às instituições em um movimento dinâmico e por vezes contraditório, porque nele traz as marcas do esquecimento, sendo o tempo “portador de metamorfoses pelas quais as sociedades se diferenciam” (THIESEN, 2013, p. 104).

Entender a memória institucional consiste em compreender um contexto de organizações complexas que, para as autoras Rueda; Freitas; Valls (2011), a principal diferença entre MO e MI está no foco que ocupam no campo de atividade organizacional. Em suas percepções entendem a memória institucional como “peça estratégica na sua administração e comunicação com a sociedade” (RUEDA; FREITAS; VALLS, 2011), fator de relevância para a temática.

As autoras afirmam ainda ser escassa a literatura sobre memória na área da CI e apesar da importância da MI, o seu conceito ainda não está fundamentado, sendo essencial novos estudos direcionados as questões relativas a nova realidade virtual da informação no ciberespaço e desterritorialização da memória para que se possa promover a preservação da memória individual, social e institucional (RUEDA; FREITAS; VALLS, 2011).

Neste mesmo argumento, Oliveira (2014) reconhece que o conceito de memória institucional está em construção e pautado em inúmeras possibilidades de discussão que refletem a necessidade de preservar o que do tempo se pode rever, observando-se que os seus conceitos estão embasados pela informação e o conhecimento de uma organização. A partir destes dois elementos, Oliveira (2014, p. 256) entende que a “memória é composta por traços de coletividade e transcorre o tempo por entre as pessoas e as instituições delas compondo a memória individual e coletiva”.

São os lugares de memória que se contextualizam nas novas práticas de gestão e fortalecem a identidade individual e coletiva que assim se apresentam: “Instituições revendo suas práticas de gestão, buscando pelo fio da memória preservar sua identidade, através das suas histórias, preocupando-se com a imagem institucional” (OLIVEIRA 2014, p. 256). Esta autora compreende que os conceitos gerais da MI estão constantemente associados aos da MO e ao da (ME).

Para Figueiredo (2014) na instituição a MI possui a função de potencializar as atuações e representações coletivas da memória podendo reforçar a identidade de uma instituição para a sociedade. Observa-se que nesse contexto, os conceitos da MI refazem o caminho para fortalecer a identidade e a cultura organizacional.

Barbosa (2013, p. 2) reflete a sua análise sobre a MI a partir de um cenário de realidade “complexa de relações sociais e valores efêmeros” a qual reflete na organização a necessidade de uma reorganização constante e na busca por significado e pertencimento por parte dos sujeitos organizacionais. Conforme indagação já levantada por Costa (1997) e Thiesen (2013), a autora supracitada defende que pela MI a identidade, coletiva ou individual, e cultura organizacional pode ser fortalecida e fortalecer o significado social da organização.

Ao referenciar o sujeito no contexto organizacional, Barbosa (2013) recorre a análise de Stuart Hall (2005) que identifica uma crise de identidade na pós-modernidade. Buscando diretamente o autor referenciado, identificou-se que, Hall (2005) reflete a ausência de uma identidade fixa, essencial ou permanente, argumentando que traz a perda de um sentido denominada por ele como deslocamento ou descentração do sujeito justificando que: “Esse duplo deslocamento – descentração dos indivíduos tanto de seu lugar no mundo social e cultural quanto de si mesmos – constitui crise de identidade para o indivíduo” (HALL, 2005, p. 9).

Barbosa (2013, p. 3) também traz a complexidade do sujeito citando Edgar Morin (2006, *apud* BARBOSA, 2013) que analisa o sujeito sob a perspectiva da sua consciência complexa, com traços de incerteza, provisória e vacilante, sendo ao mesmo tempo dependente de um mundo também incerto.

Essa dependência evidencia o cenário de complexidade dos sujeitos e falta de pertencimento em um mundo movido pelo desafio da incerteza que Hall (2005) e Morin (2006) comungam em suas teorias e Barbosa (2013, p. 4) potencializa no papel da memória para suprir essa lacuna justificando que a MI “se apresenta como uma possibilidade de “costura” do sujeito à organização, para que este se reconheça como elemento partícipe de sua trajetória”. A esta possibilidade pode-se entender que a MI traz uma nova perspectiva para a identidade em forma de reconhecimento e pertencimento do sujeito a sua trajetória na instituição.

Oliveira (2014) argumenta que proteger e preservar a memória é uma questão de gestão do conhecimento, corroborando com Costa (1997), a autora reconhece que a instituição está envolta por regras e normas de funcionamento as quais em sua complexidade podem trazer “questão do esquecimento induzido, intencional, que deixa para trás, nomes, processos, documentos importantes que separam os tempos (OLIVEIRA, 2014, p. 259).

Identificar a MI a nível de organização traduz as práticas de gestão constantemente associadas com “experiências socialmente significativas” (OLIVEIRA, 2014, p. 259), de maneira que, para a autora, a MI pode constituir um ativo intangível com a função complementar de preservação do conhecimento.

A partir do momento que a empresa possibilita processos que envolvem memória e gestão do conhecimento, se dissemina e se preserva recursos de conhecimento, otimizando esforços que tornam as práticas mais dinâmicas, impedindo **retrabalhos** (OLIVEIRA, 2014, p. 261, grifo nosso).

Reconhece ainda que em questões documentais as informações estão dispersas e muitas vezes perdidas por uma política documental não direcionada a gestão de memória, estando o conhecimento muitas vezes internalizado em forma de conhecimento tácito, o que

“relatar e gerir as experiências se torna uma ferramenta valiosa para inovação e novos conhecimentos” (OLIVEIRA, 2014, p. 262).

Nessa preocupação com a trajetória institucional, legados e acontecimentos são utilizados para refletir os erros e os acertos das instituições, referenciada por autores que trabalham com a MI, como Costa (1997), com a MO, como Molina e Valentim (2011) e com a ME, como Nassar (2007) e em suas definições existe uma forte relação da memória com o arquivo.

Assim, Barros e Amélia (2009) atribuem a relação entre a memória e o arquivo como indissociável, porque o arquivo atua como um elo que bloqueia a ação do esquecimento fortalecendo sua função como gerador do conhecimento, indo além das suas funções de guarda e preservação, visto que, “dá vida aos documentos por meio da análise do discurso do que está posto e do que está oculto, tocando no mais íntimo dos acontecimentos (2009, p. 59).

Almeida (2017) também destaca que a relação entre a memória e o arquivo nas instituições está diretamente relacionada com a política de informação e comunicação instituída nos espaços organizacionais, incluído nessa trajetória a estrutura das organizações, o corpo funcional, a sua missão e função social. Para Almeida (2017) estes fatores refletem e valorizam a instituição no presente, valorizando todos os passos que percorreu junto a sociedade em sua trajetória e o que faz parte da sua história.

Para Huyssen (2000), o arquivo assim como a memória, estão inseridos em um cenário de crescente mudança advinda de transformação sociocultural e da efemeridade da informação que ocupa um lugar de preservação espacial e temporal. Do ponto de vista do arquivo, “o esquecimento é a última das transgressões” (HUYSEN, 2000, p. 33). Ao mesmo tempo, o autor coloca à prova a confiabilidade dos arquivos digitais e a ameaça da própria tecnologia.

Para Ribeiro (2017) nos novos contextos da sociedade da informação, existe uma preocupação maior e um avanço nos estudos pertinentes à conservação da memória e a gestão de informação de qualidade. Sob essas fortes influências, existe uma necessidade em que os arquivos administrativos, de ordem pública ou privada, desenvolvam suas políticas de gestão documental também voltados para gestão de memória.

Contudo, apesar da arquivologia estar vivenciando o paradigma pós-custodial, com fortes traços contemporâneos na CI, Ribeiro (2017) identifica que existe a intersecção entre o paradigma custodial e pós-custodial nos arquivos de instituições públicas e privadas, trazendo uma problemática sustentada pelo desconhecimento ou pela ausência de um reconhecimento que está no cerne do poder da informação para a sociedade.

Sob essas fortes influências, Thiesen sinaliza o forte traço social da MI, que reflete a relação da informação presente nos produtos de experiências e representante dos mais variados vestígios e legados do percurso social do indivíduo. Tão forte é este traço que, para a autora, nele se impregnam os sinais da memória, ou seja:

Se a instituição existe, a memória se plasma. É prenhe. Constitui marcas, rastros ou traços que contêm informação. Substâncias formadas. Em estado caótico ou virtual, a informação é sempre embrião: forma e contém informação (THIESEN, 2013, p. 26).

Relacionando o conceito de informação com o fenômeno da memória, Molina e Valentim (2011) atribuem a influência das diferentes áreas de saberes como fator de aproximação dos termos. Nessa vertente, as autoras concebem a informação como um recurso essencial ou condição *sine quanon* à sobrevivência da sociedade.

Para as autoras, por meio das diferentes formas de registro e disseminação da informação, são desenvolvidas ações de gestão da memória que aproximam a MI e a MO, destacando que a memória também é gerada no compartilhamento do conhecimento das pessoas, da cultura organizacional e por meio de dados tecnológicos da memória técnica, como possibilidades de construção do conhecimento.

Finalizar-se-á esta subseção com Thiesen (2013) que em sua pesquisa se dedicou a explorar profundamente o fenômeno da MI e se tornou referência para diversos esclarecimentos, pontuando que existem distinções claras entre a MO e a MI, em que a MO está vinculada a eficácia enquanto a MI remete principalmente a ideia de legitimidade, criação e identidade.

### 2.2.2 Memória de empresa

As primeiras tentativas de estudos e aplicação de Memória de Empresa (ME) remontam a criação de arquivos empresariais das empresas alemãs Krupp e a Siemens em 1905, na Alemanha. Ganhou força com a criação da disciplina “História Empresarial” em 1927, pela Universidade de Harvard, que objetivava estudar a biografia de empresários e a evolução das instituições (TOTINI; GAGETE, 2004).

Totini e Gagete (2004) descrevem que as redefinições teórico-metodológicas da investigação histórica, apresentadas com a “Nova História” da década de 1970, trouxe à ME “a dimensão do simbólico” (TOTINI; GAGETE, 2004, p. 115). Com esse aspecto, os acervos das empresas passaram por uma transformação, a qual ampliou a perspectiva de resgate documental com fins de estudo da construção da cultura e da identidade corporativa, expressos na ME.



No Brasil, os primeiros trabalhos de ME surgem no cenário acadêmico na década de 1960, com estudos da evolução das indústrias brasileiras, podendo ser destacado o trabalho intitulado “Conde Matarazzo – o empresário e a empresa” elaborado por José de Souza Martins (TOTINI; GAGETE, 2004). Contudo, os novos conceitos de ME ganharam força a partir da redemocratização do país e a grave crise econômica da década de 1980, que transformaram o panorama econômico no Brasil

Nesse cenário, os gestores e dirigentes das empresas, instituições e organizações públicas e privadas despertaram para a importância do resgate da ME e na consciência da sua identidade. Essa valorização social da memória também se refletiu na produção de pesquisas e trabalhos acadêmicos, que foram desenvolvidos nas áreas de Economia, Administração e Sociologia, já marcando as diferentes abordagens que o tema possui (TOTINI; GAGETE, 2004).

Camargo e Goulart (2015) atribuem a evolução das pesquisas da ME à criação dos Centros de Memória que surgiram no Brasil a partir dos anos de 1980, em reação ao grande número de privatizações que atingiram empresas públicas e privadas, inclusive, grandes marcas já estabelecidas no mercado desde os anos 1950, como o Banco do Estado de São Paulo (BANESPA), que foi vendido no ano 2000 ao Banco Santander. Ainda conforme Camargo e Goulart (2015), grandes perdas de acervos dos mais diversos arquivos nesse processo de privatização aconteceram por omissão do Estado brasileiro, citando como exemplo o acervo da Ferrovia Paulista S.A (FEPASA), perdido totalmente quando da sua incorporação pela Rede Ferroviária Federal S. A (RFFSA).

Por tudo isso, Camargo e Goulart (2015) descrevem os Centros de Memória como importante recurso de fortalecimento de identidade, fiadores da responsabilidade histórica, meio de comunicação de valores cujas funções contribuem para práticas memorialistas que os tornam viáveis e importantes. Tomando por base o campo de observação da experiência brasileira, as autoras explicam que a memória da empresa compõe um processo de valorização do passado e dela resulta vantagem competitiva pelo fortalecimento dos valores e das tradições que imputam confiabilidade e, neste sentido, “A vantagem aumenta, certamente, quando tais valores se alinham à responsabilidade em relação ao meio ambiente e ao meio social” (CAMARGO; GOULART, 2015, p.83).

A somatória dos argumentos apresentados pelas autoras, trazem também algumas críticas à atuação limitada dos Centros de Memórias no interior das organizações e a visão reduzida dos seus acervos ligada a questões culturais. Camargo e Goulart (2015) reivindicam como um desafio atual impor o lugar ao qual estes Centros de Memória convergem como

detentores de potencial estratégico com valor representativo de potencial retrospectivo e prospectivo que pode “incidir sobre elementos remotos ou recentes, específicos ou de largo espectro, internos ou externos à organização, cabendo ao centro de memória colocar seu acervo à disposição de toda e qualquer demanda (CAMARGO; GOULART, 2015, p. 99).

Santa Cruz (2013) compreende que um centro de memória se compõe basicamente de duas áreas compostas pela memória técnica que envolve a gestão de documentos e informações e a outra a memória da empresa que fica responsável pela pesquisa histórica e por produtos institucionais. Para Camargo e Goulart (2015) o site é o produto que possui maior visibilidade e permite acesso a outros produtos que são desenvolvidos a partir do resgate ou estruturação da memória, podendo nele conter: depoimentos de história oral, a história da empresa, documentários, notícias entre outras informações, podendo inclusive fornecer bancos de dados para públicos externos.

Pode-se compreender que nos estudos da ME os Centros de Memórias assim como os arquivos, bibliotecas e museus podem ser instituídos como lugares de memória já evocados por Nora (1993). Thiesen (2013) evidencia que são lugares que organizam a memória da memória como desdobramento de instituições que o antecedem e por isso “tem uma forte função instituinte de novos saberes e novas criações. É um elemento de reforço que se instala no universo representativo das relações sociais” (THIESEN, 2013, p. 82).

Sob esse contexto histórico e social de transformação no Brasil e não distante dos conceitos da MI, a ME se debruça sobre discursos estruturados a partir de memórias individuais, sociais ou organizacionais com vínculos estreitos na comunicação empresarial (NASSAR, 2004; TOTINI, GAGETE, 2004; SOUZA, 2014). Não se busca a princípio identificar ou evidenciar as diferenças entre as dimensões da memória no âmbito organizacional e/ou institucional, e sim os seus enfoques em resgatar fatos e acontecimentos nestes discursos e por meio deles aproximar e reivindicar o seu lugar nas questões relativas a gestão do conhecimento.

No contexto das organizações complexas, Souza (2014) considera que é preciso superar as práticas da ME em premissas do senso comum baseadas em datas comemorativas. Constitui as práticas da memória e suas potencialidades nos ambientes empresariais sobre a tríade memória, comunicação e poder enquanto os discursos empresariais são percebidos como produtos e produtores desse conjunto de elementos. Nesse sentido, o discurso memorialístico não é homogêneo, já que é formado por uma multiplicidade de elementos, pluralidade de vozes e relações de forças, que:

Vão se (re)estabelecendo e se (re)estruturando a partir de processos seletivos. Portanto, o discurso memorialístico é composto por informações, saberes,

conhecimentos, afetividades e sensibilidades que despertam e (re)constroem sentidos e significados, através das relações de poder, da memória e da comunicação organizacional (SOUZA, 2014, p. 80).

Conforme a sua citação, Souza (2014, p. 79) entende que os discursos podem reconstituir as efetividades e os conhecimentos dispersos porque “o discurso constrói o conhecimento, mas também é construído por ele; da mesma forma que o discurso está no conhecimento, o conhecimento está no discurso”, concluindo que estes podem ser administrados através de projetos e programas de ME e relacionadas à informação, aos saberes e poderão atuar sobre a gestão do conhecimento.

Por conseguinte, o trabalho de ME representa uma possibilidade de administrar e redescobrir valores e experiências através da trajetória da empresa a qual deve reconhecer o passado como marco referencial para o futuro, conforme a visão de Worcman (2004, p. 23-24):

A história de uma empresa não deve ser pensada apenas como resgate do passado, mas como um marco referencial a partir do qual as pessoas redescobrem valores e experiências, reforçam vínculos presentes, criam empatia com a trajetória da organização e podem refletir sobre as expectativas dos planos futuros. [...] capaz de transformar em conhecimento útil a história e a experiência acumulada em sua trajetória.

A autora citada trabalha com um grande desafio de identificar e utilizar a ME como ferramenta de comunicação capaz de traspor o passado com a visão do futuro, ou seja, utilizar e esgotar o papel da ME como agente catalisador capaz de transformar em conhecimento útil a história e a experiência acumulada em sua trajetória com possibilidade de inovação para a gestão.

Contudo, refazer os passos e a trajetória de uma instituição não consiste unicamente em um único passo, envolve ações que vão além da concepção de recuperação da informação, envolve as narrativas como práticas discursivas da memória no contexto da comunicação empresarial e das relações públicas.

Nessa abordagem, destacam-se a atuação docente e profissional de autores como Rodrigo Cogo, na Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE) com trabalhos desenvolvidos com narrativas por meio do *Storytelling* e de Karen Worcman (2004), no Museu da Pessoa que tem na memória oral a base de seu método de trabalho. Essas narrativas têm por objetivo a preservação do conhecimento intangível retido nas experiências das pessoas. Importa-se destacar que as narrativas, além da utilização para ME, são utilizadas como método de Gestão do Conhecimento (GC) também para a MI e MO.

Para Nassar (2004) a força das narrativas está na possibilidade de compartilhamento das experiências e narrativas plurais que trazem em seus significados fontes de conhecimento e

de aprendizagem. Mas não é o bastante, Nassar (2014, p. 21) explica: “Recuperar, organizar, dar a conhecer a memória da empresa não é juntar em álbuns velhas fotografias amareladas, papéis envelhecidos. É usá-la a favor do futuro da organização e seus objetivos presentes”.

Nesse contexto, “A narrativa organizacional é constituída de memórias ligadas à história, identidade, valores, missão e visão organizacionais” (NASSAR; COGO, 2013, p; 89). Pode-se entender que na visão dos autores, por meio dos discursos a ME possibilita contextualizar e historicamente explicar e legitimar a empresa diante dos sujeitos organizacionais, do seu ambiente interno ao externo.

Nassar (2004) também enfatiza a importância de memória como fonte de patrimônio do conhecimento para a organização, que ao seu ver, é preciso reconhecer a empresa como um lugar de memória, em que o conhecimento transpõe as fronteiras funcionais para legitimar o modo de produção, o vínculo empregatício, as relações interpessoais e de grupos sociais envolvidos nas relações de trabalho. Nesse sentido, o autor reflete que:

Um dia é preciso contar a história. Antes, é preciso mais do que conhecê-la, entendê-la de maneira a extrair conhecimento, sabedoria e visão estratégica deste sempre rico material. Existe inteligência e técnica para isso. Mas, antes é preciso disposição para restabelecer a substância dos pilares históricos da empresa ou da instituição, resgatar a sua história, ressaltar as soluções encontradas diante dos tantos obstáculos que surgem ao longo do caminho, desenhar um mapa de DNA, identificar as características particulares do organismo e preparar-se adequadamente para o futuro (NASSAR, 2004, p. 21).

A visão de Nassar (2007) reflete a complexidade da tarefa que envolve um projeto de resgate, no qual estão inseridos encontros e desencontros de um denominador comum chamado tempo e à sucessão de várias gestões e obstáculos reais, que nem sempre estão prontas para entender os momentos sociais anteriores.

Os autores discutidos nessa subseção trazem a ME como elemento chave para os estudos da Comunicação Empresarial, para Molina (2014), que desenvolveu estudos da memória em suas diferentes abordagens, a ME nesse campo empresarial é tratada como sinônimo da MI, mas os autores que exploram o termo estão vinculados em sua maioria com a área de comunicação empresarial.

Molina (2014) explica ainda que ao abordar a memória no campo empresarial os aspectos econômicos, ideológicos e estruturais se sobressaem no conceito da ME, mas não o limitam. Conclui-se em suma que, ao se aproximar os termos ME do MI, além de se explorar a memória na construção da identidade e da cultura organizacional amplia seu enfoque para a comunicação organizacional tornando o conceito mais amplo.

### 2.2.3 Memória organizacional

Não se fala em conhecimento sem que se perceba que parte da memória de uma organização repousa nas experiências de aprendizagem dos sujeitos que participam daquele universo organizacional. Sob essa projeção, a MO emerge nas organizações, como um tema abrangente e com múltiplas definições que a situa em um patamar de constante construção sobre diferentes discursos direcionados em identificar mecanismos para apreender, produzir conhecimento e retê-lo, prerrogativa compartilhada por inúmeros teóricos da área da Gestão do Conhecimento e da Aprendizagem Organizacional (ALMEIDA, 2017; MOLINA; VALENTIM, 2015; MORESI, 2006;).

Makinem e Huotari (2004, tradução nossa) explicam que as raízes da ideia de MO remontam às teorias da Ciência Organizacional e das Teorias de Processamento de Informação dos anos de 1950. Os seus conceitos têm sido expandidos na Ciência da Computação, Teoria da Organização, Administração de Negócios e Arquivística, com enfoque multidisciplinar da GC e suas ligações com a Gestão da Informação (GI) não havendo consenso sobre a definição.

Ainda sob a análise de Makinem e Huotari (2004, p. 751, tradução nossa)<sup>4</sup> o fato dos conceitos de MO serem emergentes da GC, amplia suas bases empíricas para novos estudos que não limitam a visão da memória como produto de sistema informacional, mas sim como um constructo social: “A memória organizacional é um processo, não um repositório de conhecimento organizacional individual e coletivo, relacionado à aprendizagem organizacional, tomada de decisão e capacidade competitiva”.

Sob essa pluralidade de perspectivas, Almeida (2017) atribui que a complexidade de uma definição da MO repousa na subjetividade da memória individual dos sujeitos organizacionais, e como as organizações podem armazenar e recuperar esses conhecimentos identificando qual parte desses conhecimentos poderão ser utilizados para fins de gestão. Almeida (2017) afirma que o processo de aprendizagem organizacional só acontece pela retenção destas aprendizagens pela organização, condição em que o conhecimento pode ser inserido das experiências passadas para as atividades presentes.

As abordagens ao processo de aquisição enfatizam sua relação com o aprendizado. A MO é essencial para o aprendizado organizacional, da mesma forma que o aprendizado é uma condição necessária para a memória. O aprendizado organizacional não se completa até que o aprendizado individual esteja inserido no

---

<sup>4</sup> Do trecho original em inglês: “Organizational memory is a process, not a store of individual and collective organizational knowledge, related to organizational learning, decision-making and competitive capability”.

contexto organizacional. O processo de retenção é a característica mais importante da MO (ALMEIDA, 2017, p. 229).

Para Walsh e Ungson (1991), autores de referência nos estudos da MO, a organização deve reconhecer que, por meio de processos cognitivos, os indivíduos adquirem informações em suas atividades de resolução de problemas e de tomada de decisão. Para os autores, o compartilhamento das interpretações destas ações transcende o nível individual de conhecimento e, dessa maneira, reflete em uma construção ativa da memória justificando que “É por isso que a organização pode preservar o conhecimento do passado, mesmo quando os principais membros da organização saem (WALSH; UNGSON, 1991, p. 61, tradução nossa)<sup>5</sup>.

Os autores supracitados entendem como essencial uma estrutura que facilite a retenção da MO, neste sentido definem MO como:

As informações contidas nos processos de aquisição e recuperação de informações, e seus efeitos consequenciais em seu sentido mais básico, memória organizacional, referem-se à informação armazenada da história de uma organização que pode ser usada nas decisões atuais (WALSH; UNGSON, 1991, p. 61, tradução nossa)<sup>6</sup>.

Observa-se que pelas reflexões exploradas, a memória de uma organização percorre um campo híbrido de conceitos que reúnem elementos distintos de conhecimento, memória, tomada de decisão e de diferentes sujeitos que compõem as práticas organizacionais desenvolvidas em sua trajetória. Nesse enfoque das práticas organizacionais, Thiesen (2013) se embasa para buscar convicções que diferenciem a MI da MO, a saber: “a memória institucional abrange a memória organizacional, mas não se limita a ela”. Pode-se compreender que a autora reconhece as relações de força acima do plano organizacional que determinam o plano institucional que, por sua vez, define a organização.

Nesse contexto, as práticas sociais refletem as instituições em um plano mais amplo que ultrapassa os processos internos inerentes a MO a qual em termos de práticas organizacionais se limita a “um conjunto de ações sistemáticas, voltadas para a recuperação do passado em atividades do tempo presente, que determinariam a maior ou menor eficácia da organização” (THIESEN, 2013, p. 278).

Para Moresi (2006, p. 277) preservar o conhecimento de uma organização por meio da MO consiste em estruturar os elementos cognitivos e técnicos criando mecanismos para GC

---

<sup>5</sup> Do trecho original em inglês: “This is why on organization may preserve knowledge of the past even when key organizational members leave”.

<sup>6</sup> Do trecho original em inglês: “The information contained in it the processes of information acquisition and retrieval, and its consequential effects in its most basic sense, organizational memory refers to stored information from an organization's history that can be brought to bear on present decisions”.

através de “solução híbrida, envolvendo pessoas, organização e tecnologia”. No mesmo enfoque Stein (1995, tradução nossa) sugere mecanismos de retenção da memória pela formalização do conhecimento em processos de aquisição, retenção, busca, recuperação e manutenção das informações inerentes às práticas gerenciais passadas que servirão de base de conhecimento organizacional para as atividades do presente, resultando em níveis mais alto ou mais baixo de efetividade.

Evidente que a tecnologia é base de estruturação de vários sistemas que hoje gerenciam as informações nas organizações, contudo, Molina e Valentim (2015) explicam que não é a única forma de preservação do conhecimento e que a memória individual serve de premissa do conhecimento internalizado ou tácito do sujeito organizacional, que externalizado irá alimentar os registros das estruturas tecnológicas de retenção da MO.

Nessa perspectiva, de acordo com Santarém e Vitoriano (2016) os sistemas ou repositórios de MO partem de uma ação intencional de preservar o conhecimento baseada na gestão dos fluxos informacionais e na construção de repositório representado pela MO, os quais acumulam conhecimento por meio da sistematização das ideias, melhores práticas e a conversão do conhecimento tácito de modo contínuo.

Santos, Moro-Cabero e Valentim (2016, p. 1153) justificam que “a memória pertence aos indivíduos, mas a MO pertence a organização”, portanto, as autoras complementam que se faz necessário um ambiente favorável ao compartilhamento e apropriação da informação e do conhecimento gerado pela organização. Nesse sentido, Schweitzer e Varvakis (2019) consideram que no meio organizacional os fluxos de informação possibilitam dinamizar os componentes da MO possibilitando desenvolver um modelo de representação.

**Quadro 3 – Principais compreensões sobre MO**

<b>Autores</b>	<b>Definições</b>
Walsh e Ungson (1991, p. 61).	Em seu sentido mais básico, memória organizacional refere-se a informações da história de uma organização que podem ser usadas nas decisões atuais. <sup>7</sup>
Stein (1995, p. 21-22)	Memória organizacional é o meio pelo qual o conhecimento do passado é trazido para apoiar as atividades do presente, resultando em índices mais altos ou baixos de efetividade organizacional <sup>8</sup> .
Almeida (2006, p. 103).	A Memória organizacional é uma metáfora que privilegia a apreensão do conhecimento consensual gerado em interações sociais, a construção de uma linguagem organizacional comum, a captura do contexto em que o conhecimento é criado e o suporte a aspectos dinâmicos do conhecimento organizacional.
Menezes (2006, p. 31)	Acervo de informação, conhecimentos e práticas, agregados e retidos pela organização ao longo de sua existência, utilizados para o suporte às suas atividades, seus processos decisórios e para a preservação do seu capital intelectual, potencializando a gestão do conhecimento.
Moresi (2006, p. 299).	A memória organizacional ou corporativa deve compreender o armazenamento e a manutenção do conhecimento em uma organização, que é coletado ao longo do tempo. Inclui, também, um modelo para descrever as fontes de informação e o contexto em que estas fontes são criadas, além de conhecimento factual, declarativo e de procedimentos relativos à memória individual dos funcionários
Santa Cruz (2012, p. 11)	A Memória organizacional é um aprendizado da organização capaz de ser transportado por “portadores de Memória” (cultura, estrutura, sistemas e procedimentos) e armazenada em “elementos de Memória” (por exemplo, visão de mundo, símbolos e sagas para a cultura, autoridade e grupos de projeto para a estrutura, indicadores de performance e regras e rotinas para procedimentos).
Thiesen (2013, p. 109)	A memória organizacional poderia ser vista como um conjunto de meios, através dos quais o conhecimento do passado é recuperado em atividades do presente, determinando maior ou menor eficácia organizacional.
Molina e Valentim (2015, p. 48).	O conhecimento que é produzido e organizado institucionalmente se constitui em uma base de conhecimentos fundamental para a tomada de decisão no ambiente organizacional e, que por sua vez, se traduzem em ações estratégicas, financeiras e administrativas. A essas bases de conhecimento denominamos de MO.
Pereira, Silva e Pinto (2016)	MO é uma representação explícita e persistente do conhecimento e das informações críticas para uma organização, cuja finalidade é facilitar o acesso, compartilhamento e reuso entre os membros da organização.
Santos, Moro-Cabero e Valentim (2016, p. 1153).	A MO pressupõe um conhecimento gerado ao longo do tempo, e pode ser pensada como um estoque de dados, documentos, informações e conhecimentos, que foram acumulados pelos sujeitos que compõem ou compuseram determinado contexto organizacional ao longo de sua história.
Schweitzer e Varvakis (2019, p. 44)	Trata-se de um conjunto abrangente de referências, experiências, problemas, soluções, projetos, tecnologias, casos, eventos, que a organização “sabe” e que devem estar disponíveis para apoiar os processos de trabalho.

Fonte: Elaborado por Vanderléa Nóbrega Azevedo Cortes, com base nos autores supracitados no referencial teórico sobre MO (2019).

A este ambiente de compartilhamento infere-se uma aproximação da MO com a Mediação da Informação, considerando-se que a mediação da informação constitui um processo dinâmico de interferência e apropriação dos conteúdos presentes nos fluxos informacionais

<sup>7</sup> Do trecho original em inglês: “In its most basic sense, organizational memory refers to information in the history of an organization that can be used in current decisions”.

<sup>8</sup> Do trecho original em inglês: “Organizational memory is the means by which knowledge of the past is brought in to support present activities, resulting in higher or lower levels of organizational effectiveness”.



formais e informais e a memória estruturada a partir dessas informações. Nascimento, Moro-Cabero e Valentim (2015) evidenciam que a MO compila o conhecimento gerado na cultura de produção, nas relações hierárquicas e na caracterização das organizações, proporcionando autonomia intelectual e formação de cultura organizacional, que compartilhada coletivamente pelos sujeitos pode influenciar nas tomadas de decisões.

Para Santos, Santos Neto, Moro-Cabero e Almeida Júnior (2016) essa relação acontece a partir das informações geradas e mediadas por serviços especializados ou pelos relacionamentos estabelecidos nas funções organizacionais pela interferência de um mediador. Como o intuito de melhor aprofundamento sobre a temática, o Quadro 3 se refere a um panorama das principais compreensões desenvolvidas pelos autores sobre a MO sem que se ouse definir um conceito, haja vista, o tema está em construção.

Nessa reflexão, pode-se destacar o papel da MO como ferramenta de manutenção do conhecimento organizacional e a Mediação da Informação como a principal interferência para que seja compartilhado e apropriado o conhecimento no contexto organizacional.

Para alguns autores a MO se relaciona diretamente com a necessidade informacional e a competência em informação por ser um recurso de aprendizagem e a competência informacional como contributo para o seu uso eficiente e eficaz tornando-se um fator chave para a construção do conhecimento (MENEZES, 2006).

Acrescenta-se a esta discussão os argumentos de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69) que explicam que “O segredo para a aquisição do conhecimento é a experiência”. Para estes autores o conhecimento tácito é rico em experiências, mas de difícil conversão porque este se projeta no raciocínio do ser humano.

As compreensões dos autores abordados no Quadro 3 revelam os principais entendimentos sobre a MO identificando que a abordagem que mais se repetiu foi a estruturação do conhecimento para fins de gestão. O desafio consiste em como reconhecer, reter e compartilhar o conhecimento contido nos indivíduos da organização, com a preocupação maior de retenção, compartilhamento e aprendizagem organizacional para fins de eficácia organizacional e de retenção do conhecimento.

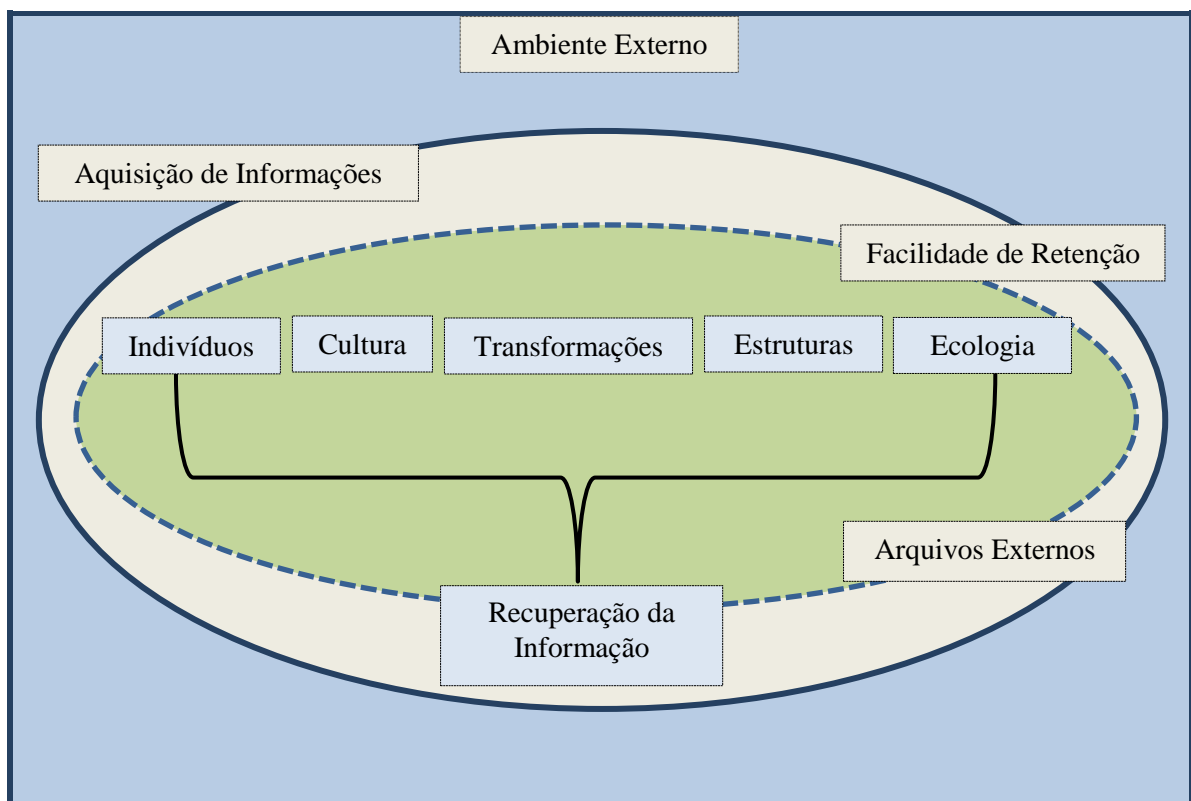
Munindo-se das principais compreensões sobre a temática, apresentar-se-ão na próxima subseção, algumas abordagens sobre o modelo de estrutura de MO validados pela academia e utilizados como principais bases para os diversos modelos desenvolvidos em pesquisas.

## 2.2.4 Modelos de representação da memória organizacional

As tentativas de propor uma representação da MO são reconhecidas por diversos modelos, conforme a literatura da área aborda, os quais embasam uma variedade de propostas que são adaptadas a diferentes situações com fins de gerenciar e preservar o conhecimento nas organizações.

Para Walsh e Ungson (1991) é importante distinguir a informação que possui valor para tomada de decisão e como esta pode refletir na construção da memória. Evidencia-se que a abordagem de Walsh e Ungson (1991, tradução nossa) assim como as demais, apreende as informações a partir das histórias de uma organização que podem estar contidas na cultura organizacional, no compartilhamento das suas experiências, histórias entre outros (Figura 1).

**Figura 1** – Estrutura da Memória Organizacional Walsh e Ungson.



Fonte: Walsh e Ungson (1991, p. 64, tradução nossa).

O modelo relaciona a MO com a Aprendizagem Organizacional visto que, prevê que a informação é transmitida a partir de várias decisões que transpõem o plano individual para a coletividade.

Ao se traduzirem os autores, percebe-se uma abordagem baseada no processo de aquisição, retenção e recuperação da informação nas seguintes perspectivas:

1) especificar detalhadamente uma estrutura de retenção; 2) examinar os processos pelos quais as informações podem ser adquiridas, armazeandadas e recuperadas dessa estrutura de retenção; 3) investigar maneiras precisas em que o uso da memória possa favorecer o desempenho organizacional (WASH; UNGSON, 1991, p. 61)<sup>9</sup>.

No modelo de Walsh e Ungson (1991, p. 62, tradução nossa)<sup>10</sup> a MO é analisada como um processo que parte da aquisição da informação em um contexto em que “informações sobre decisões tomadas e problemas resolvidos formam o núcleo da memória de uma organização ao longo do tempo”. Os autores explicam que a informação que desencadeia o processo de decisão é normalmente armazeanda em diferentes repositórios de retenção que possibilitam a recuperação da informação e retroalimentam novas tomadas de decisão, a saber: indivíduos, cultura, transformações, estruturas, ecologia e arquivos externos.

Para os autores supracitados, os indivíduos memorizam a organização segundo sua própria capacidade pessoal de lembrar e articular experiências e, nas orientações cognitivas que empregam para atribuir sentido às informações, indivíduos e organizações, mantêm registros e arquivos físicos como recursos auxiliares da memória. Nessa perspectiva, Molina e Valentim (2015) destacam que os indivíduos não terão plena consciência de todo o seu conhecimento, mas poderão explicitar a parte da qual estão cientes, por meio do compartilhamento deste conhecimento nas ações do GC.

A questão da cultura organizacional é abordada por Walsh e Ungson (1991), por ser elemento essencial à organização, “incorpora experiências pregressas que podem ser úteis para lidar com o futuro e, portanto, com os repositórios de retenção da memória organizacional” (WALSH; HUNGSON, 1991, p.64, tradução nossa).

Estando diretamente ligada às pessoas, a cultura organizacional se constitui como forma de perceber, pensar e sentir os problemas que são vividos pelos membros da organização. Ainda segundo Walsh e Ungson (1991), o comportamento dos indivíduos é influenciado pela posição hierárquica e relacionamentos interpessoais na organização. Na verdade, a facilidade de retenção de informações é individual, mas a aquisição de informações e a recuperação das mesmas nas organizações são dadas pelo coletivo e pelo hierárquico. Sendo assim, as alçadas de autoridade é que vão dar oportunidades para a formação individual da memória. O modelo de Walsh e Ungson (1991) referenciado é anterior ao advento das TIC, que chegou às organizações após os anos 1990.

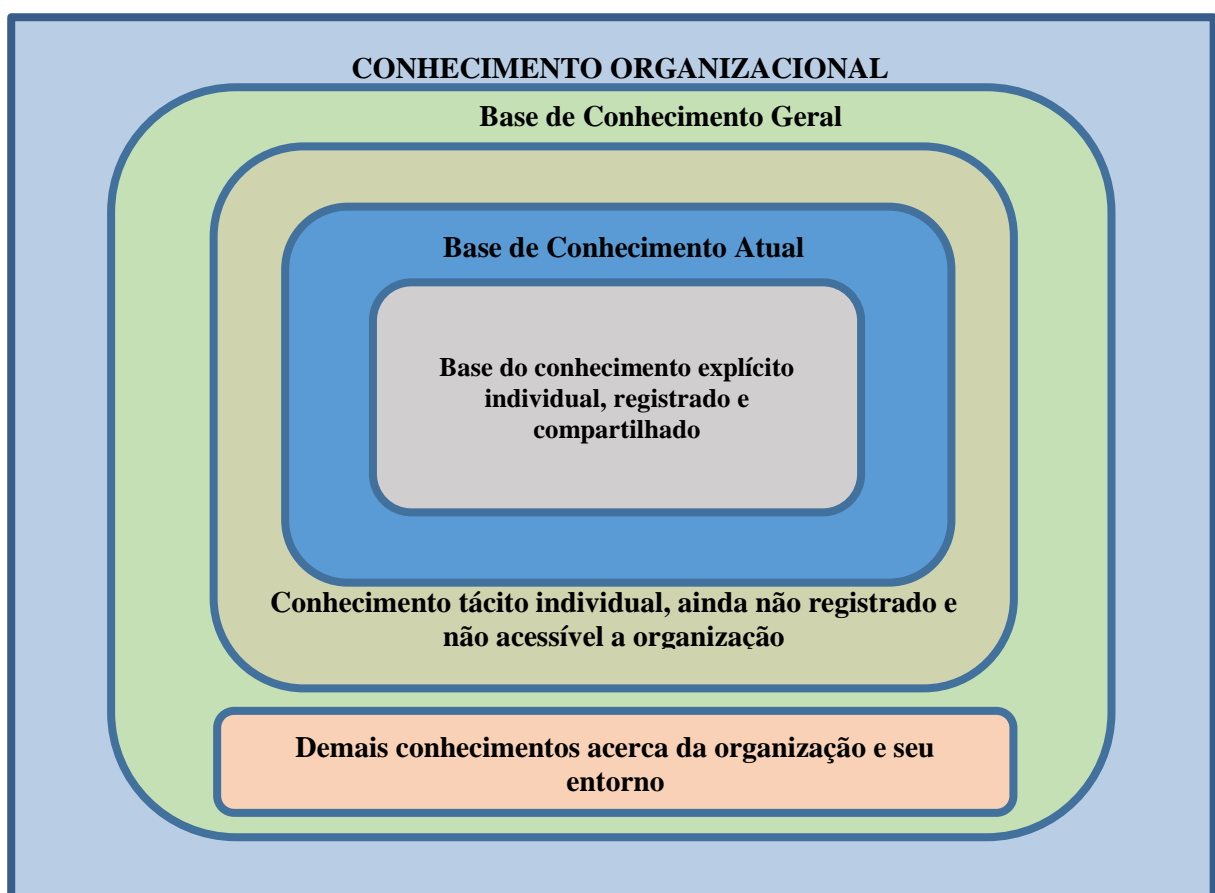
<sup>9</sup> Traduzido do original: “1) we need to more fully specify the locus of organizational memory (its retention structure); 2) we need to examine the processes by which information can be acquired, stored, and retrieved from this retention structure; 3) we need to investigate precise ways by which the use of memory is consequential to organizational outcomes and performance”.

<sup>10</sup> Traduzido do original: “information about decisions made and problems solved forms the core of an organization's memory over time”.

Dez anos depois, a base de conhecimento organizacional modificou-se e se consolidou em suportes digitais, pois sua gestão e seu compartilhamento foram melhor estruturados em redes sociais digitais, a partir do advento das TIC.

O modelo emergente de conhecimento organizacional, como expresso por Lehner e Maier (2000) traz a base de conhecimento geral, incluindo o atual e o legado, considerando tanto os conhecimentos e memória explícitos, quanto os conhecimentos tácitos, englobados entre os conhecimentos genéricos (figura 2).

**Figura 2** – Modelo de Base de Conhecimento Organizacional de Lehner e Maier

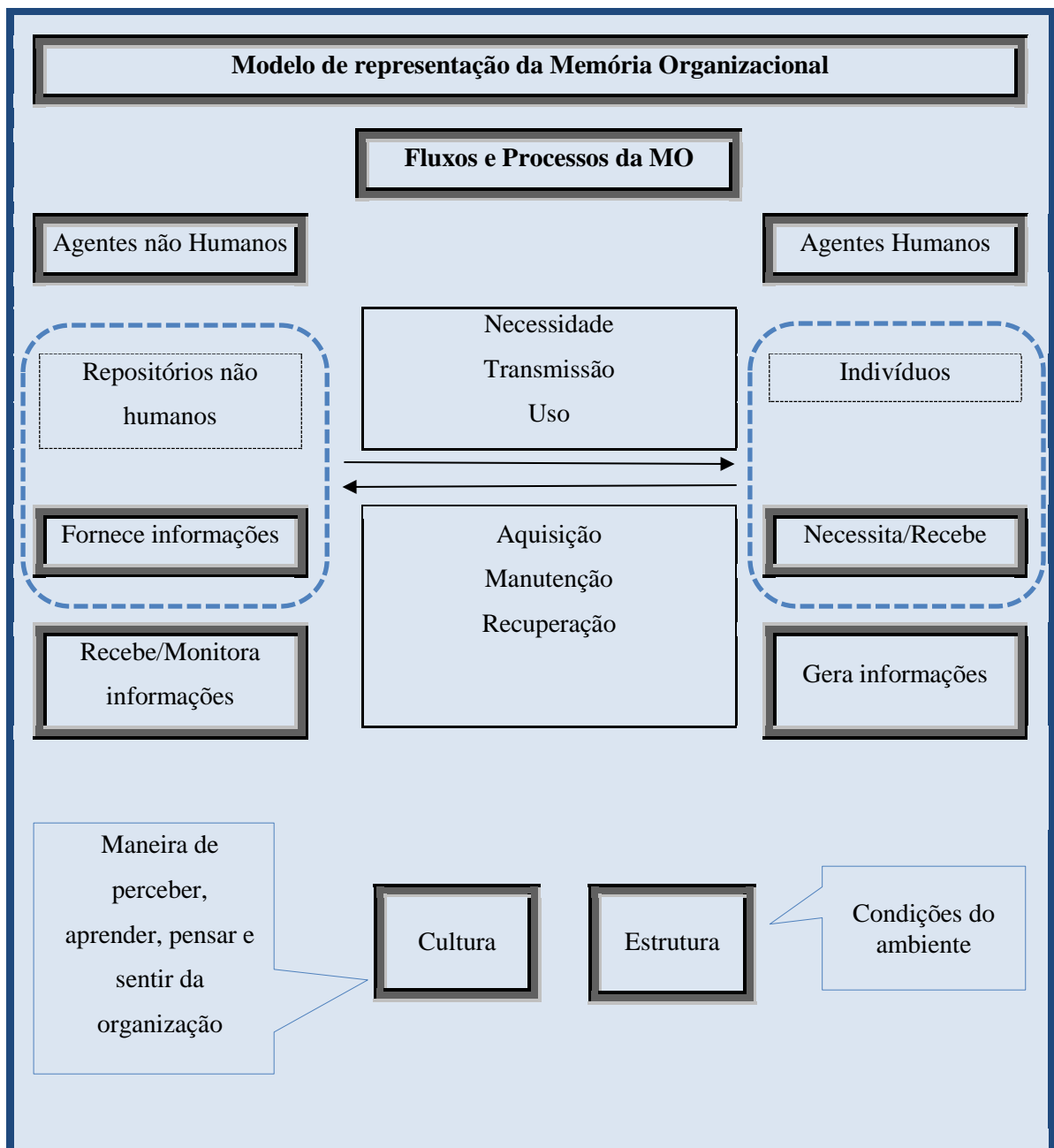


Fonte: Adaptada de Lehner e Maier (2000, p. 286)

Schweitzer e Varvakis (2019), passados vinte e nove anos da proposta seminal de Walsh e Ungson (1991), apresentam o modelo de representação da MO por fluxos informacionais, voltada para área da CI. Relacionam a habilidade das organizações em reter, salvar e reutilizar informações do passado para ações no presente, reconhecendo que os fluxos de informação possuem uma relação dinâmica com os elementos da MO, sejam pelas informações disponibilizadas em sistemas ou repositórios, por seus variados suportes ou por meio do conhecimento tácito dos indivíduos que compõem a organização.

Considerando a visão dos fluxos de informação na MO, Schweitzer e Varvakis (2019), elaboraram um modelo de representação, tomando por base os trabalhos anteriores, elaborados por Walsh e Ungson (1991), Stein e Zwass (1995), Watson (1996), Soltero (1997) e Abecker (1998). (Figura 3).

**Figura 3** – Modelo de Representação de Memória Organizacional de Schweitzer e Varvakis



Fonte: Schweitzer e Varvakis (2019, p. 54).

Para Schweitzer e Varvakis (2019) os conceitos e propostas dos autores fomentaram o modelo por eles elaborado com o diferencial da inserção dos fluxos informacionais e o caráter holístico da proposta. Para os autores, ao inserirem os fluxos informacionais preencheram uma

lacuna existente, onde cada componente do modelo possui interdependência, trazendo mais dinamismo a MO. A saber: cultura organizacional, estrutura, agentes humanos, agentes não humanos e os fluxos de informação e processos de memória, conforme explica a partir do quadro comparativo com os modelos elencados pelos autores.

Conforme argumentam sobre o modelo proposto, os autores explicam que este possui um diferencial dos demais modelos da literatura porque considera e insere todos os componentes reunidos trazendo uma dinâmica mais integrada destes elementos e suas interdependências como a MO. Para Schweitzer e Varvakis (2019) a inserção dos fluxos informacionais trouxe um caráter dinâmico e não estático entre os agentes representados pelo modelo.

Defendem a importância do modelo e explicam que o modelo proposto foi desenvolvido com base nos componentes dos modelos já existentes, considerando principalmente que a memória organizacional não é algo estativo, mas sim dinâmico, a partir das interações dos componentes do modelo que podem ser mediadas a partir dos fluxos de informação nos processos de aquisição-entrada, manutenção-processamento, recuperação-saída, considerando as necessidades informacionais, a transmissão e uso da informação, entre os agentes humanos e não humanos (SCHWEITZER; VARVAKIS, 2019).

Os autores supracitados argumentam que o modelo inova e dinamiza a MO, o que não havia sido explorado por nenhum outro modelo apresentado pela literatura.

### 3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

As abordagens da GC, na análise do cenário atual das organizações, apresentam-se como um tema emergente dos avanços tecnológicos da década de noventa e dos novos formatos de gestão baseada no binômio informação-conhecimento (ALVARENGA NETO; BARBOSA, PEREIRA, 2007).

Mudanças complexas e desafiadoras incidiram no fazer dos profissionais das mais diversas áreas em detrimento de um cenário de fluxo informacional contínuo, que apoiada por sistemas tecnológicos transformaram a informação e o conhecimento em ativos organizacionais para a tomada de decisão (VALENTIM, 2008).

De uma maneira geral, ao se abordar a GC é necessário entender a distinção entre dados, informação e conhecimento, que superada a sinonímia equivocada por muito tempo, são termos que possuem conexão direta com o processo do conhecimento e gestão nas organizações. Davenport e Prusak (1999) entendem a informação como dados que podem fazer a diferença para a organização, ou seja, os dados brutos após contextualizados criam significados e se transformam em informação, e esta por sua vez, ao se agregar valor pode gerar conhecimento. Esses autores identificam que o conhecimento se produz na mente humana, o que os tornam mais profundo e complexo, assim o definindo:

O conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 1999, p.6).

Observa-se que para os autores supracitados, existe a preocupação em identificar a origem do conhecimento na organização e como podem estar embutidos nos processos formais e informais da informação podendo a ela atribuir vários significados.

Ainda sob o ponto de vista dos dados, informação e conhecimento, North (2010) percebe que identificar o conhecimento de uma organização compreende identificar a relação entre informação e conhecimento como elementos básicos para a GC e, principalmente, em que contexto o conhecimento pode ser construído. O autor aponta que sua implementação decorre dos resultados das conexões informacionais com os saberes imbrincados nas experiências organizacionais e que são amadurecidas a partir da GC em diferentes graus de maturidade para a construção do conhecimento.

Para Davenport e Prusak (1999) o conhecimento deriva da informação, a qual é atribuído diferentes significados e por meio destes o conhecimento pode ser estruturado,

portanto atribuir valor a informação também é essencial para a GC. Para Choo (2003) a atribuição de significados é determinada pela construção da interpretação dada pelo usuário entre ele e a informação e como essa interação pode dar sentido e contribuir para a mudança na organização, assim justifica “A principal preocupação da criação de significados é entender como as pessoas da organização criam significado e realidade, e depois explorar como essa realidade interpretada fornece contexto para a ação organizacional” (CHOO, 2003, p. 47).

Valentim (2008, p. 3) considera a informação no âmbito das organizações como elemento-chave para desenvolvimento organizacional podendo ser “objeto e fenômeno”, esclarece que a informação pode trazer significado por si só ou como parte de um processo e, neste sentido, constitui insumo do fazer profissional. Ainda conforme a autora, o papel da informação é essencial para a construção do conhecimento, visto que “não existe construção de conhecimento sem o uso da informação de qualquer tipo/espécie” (VALENTIM, 2008, p. 19).

Em sua análise, a autora supracitada entende que a informação precisa ser apropriada e não meramente disseminada porque ela está imbricada ao sujeito e requer da mediação humana a possibilidade de ser reconstruída em forma de conhecimento. Para Nonaka e Takeuchi (1997) estas conexões acontecem porque o conhecimento criado e disseminado é incorporado aos produtos, serviços e sistemas da organização.

O conhecimento reside no ser humano sendo ele o verdadeiro agente das mudanças na organização que acontece por meio da inferência das suas ações e das conexões com os ativos tangíveis e intangíveis (SVEIBY, 2001). Contudo, Barbosa (2008, p. 189) esclarece que a GC “não é gerenciar o que está na cabeça das pessoas e, sim, gerenciar o contexto no qual o conhecimento é produzido, onde é disseminado e onde é utilizado”.

Com relação ao estudo epistemológico sobre a divisão do conhecimento entre tácito e explícito, a grande maioria dos autores identificam como obra seminal na área da GC as publicações de Michael Polanyi (1966) intituladas “*Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*” e “*The Tacit Dimension*” como referência para a GC por embasar as principais abordagens do conhecimento tácito (BARBOSA, 2008).

Urarte Junior (2008, p. 32, tradução nossa) atribui aos artigos publicados na década de setenta pelos autores da administração, Peter Drucker e Paul Strassman, as primeiras contribuições para o desenvolvimento inicial da GC que abordavam “sobre a crescente importância da informação e conhecimento explícito como ativos valiosos das organizações”.

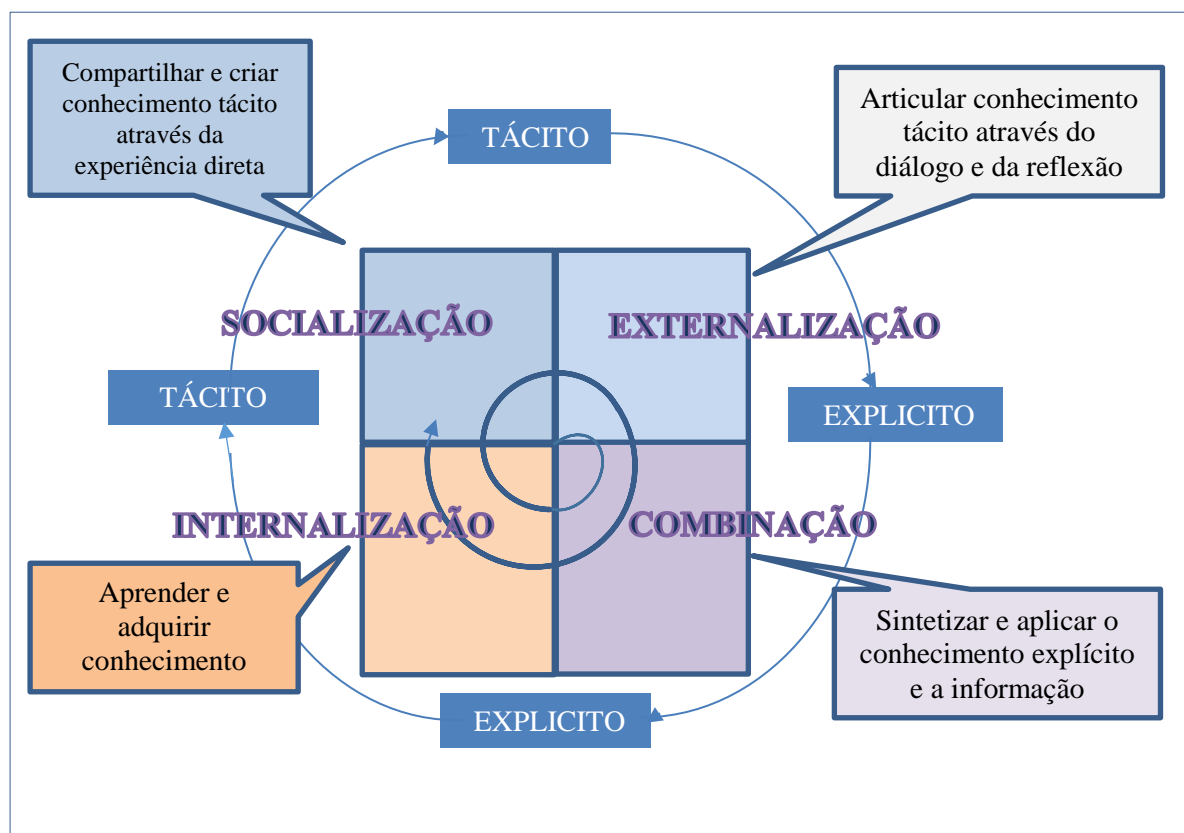
Para Barbosa (2008), o termo “Gestão do Conhecimento” com base nos enfoques das pesquisas atuais começou a ganhar terreno a partir do marco teórico das obras de Nonaka e Takeuchi “*The Knowledge-Creating Company*” a qual teve sua versão original publicada em



1995 com abordagem no processo da socialização do conhecimento e da inovação e a obra de Davenport intitulada “Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação” publicado originalmente em 1998, a qual possui uma abordagem holística da informação. Segundo Barbosa (2008) estes marcos de uma maneira global representam as principais práticas da gestão do conhecimento.

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997) a teoria da criação do conhecimento está fundamentada na conversão entre o conhecimento tácito e explícito, a partir da interação entre quatro diferentes modos de conversão (Figura 4).

**Figura 4** – Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80).

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997) a conversão do conhecimento tácito é de difícil conversão por ser altamente pessoal e subjetivo, reflete a imagem da realidade de um indivíduo e sua visão de futuro, enquanto o conhecimento explícito é de fácil comunicação por estar registrado e codificado. Sendo assim postulados os quatro modos de conversão do conhecimento:

- (1) de conhecimento tácito em conhecimento tácito, que chamamos de socialização;
- (2) de conhecimento tácito em conhecimento explícito, que denominamos

externalização; (3) de conhecimento explícito em conhecimento explícito, ou combinação; (4) de conhecimento explícito para o conhecimento tácito, ou internalização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 68).

Os autores explicam que o conhecimento é criado por meio de interação destes conhecimentos, sendo necessário um ambiente em que ocorra a troca de experiências contidas no conhecimento tácito dos sujeitos envolvendo tanto elementos cognitivos quanto técnicos.

De maneira similar, Gutiérrez (2006) contextualiza as tipologias de conhecimento a partir das articulações mantidas entre os membros da organização traçados a partir dos objetivos comuns a organização. O autor entende que a gestão do conhecimento tem por principal objetivo converter todo o conhecimento tácito, explícito, individual, interno e externo passíveis de serem convertidos em conhecimento corporativo e compartilhados em prol dos objetivos da organização.

Choo (2003, p. 47) acrescenta o conhecimento cultural aos conhecimentos tácitos e explícitos, percebido nos processos cognitivos e de percepção dos membros da organização identificado “[...] expressado nas suposições, na opinião, e nas normas usadas por membros ao atribuir o valor e o significado à informação ou ao conhecimento novo”.

Na visão de Probst, Raub e Romhardt (2002) as abordagens da conversão do conhecimento geralmente coloca-se como principal objetivo da GC e o seu gerenciamento como maior preocupação por parte das organizações, a sua efetivação depende da mobilização destes conhecimentos e da estruturação das melhores práticas inseridas nas experiências dos sujeitos podendo ser aplicada em toda a organização como referência para a aprendizagem organizacional. Para os autores o compartilhamento e distribuição do conhecimento estruturado em nível organizacional leva as boas práticas que possibilitam soluções de problemas, em que o conhecimento pode ser definido como:

Todo o conjunto de cognições e habilidades com os quais os indivíduos solucionam problemas. Compreende tanto a teoria como a prática, as regras cotidianas tanto quanto as instruções para a ação. O conhecimento se baseia em dados e informação, mas, diferente destes, sempre está ligado às pessoas. Forma parte integral dos indivíduos e representa as crenças destes acerca das relações causais (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 24).

Mas antes que se possa gerenciar o conhecimento, Davenport e Prusak (1999) entendem que o conhecimento é composto por elementos subjetivos e complexos devido a sua natureza fluida e intuitiva derivado da mente humana. Para melhor compreensão os autores apresentam alguns componentes básicos que os caracterizam (Quadro 4):

**Quadro 4 – Componentes Básicos do Conhecimento**

<b>Componente</b>	<b>Descrição</b>	<b>Característica</b>
Experiência	Abrange os conhecimentos adquiridos por meio da aprendizagem formal e informal na organização.	Retrospectiva Perspectiva histórica Prospectiva
Verdade fundamental	Abrange o conhecimento prático que acontece na organização.	Representa o conhecimento fundamentado nas práticas organizacionais e não nas teorias.
Complexidade	A complexidade do conhecimento abrange problemas complexos para respostas complexas.	Representa o conhecimento como uma verdade que deve ser sempre refutada.
Discernimento	Capacidade de julgar novas ações.	Por meio do discernimento o conhecimento pode julgar, comparar, modificar e aprimorar as respostas a novas situações e informações.
Normas práticas e intuição	Guias flexíveis para a ação desenvolvida por meio de tentativa e erro ao longo das experiências organizacionais.	Servem de atalhos para solução de novos problemas e relembram problemas previamente solucionados.
Valores e crenças	São as partes integrantes do conhecimento sob o ponto de vista da observação apropriada pelas histórias, atos e palavras que compõem e expressam o universo organizacional.	Contribuem para diferentes observações que o sujeito organizacional pode integrar ao conhecimento ampliando os diferentes olhares em uma mesma situação.

Fonte: Adaptado de Davenport e Prusak (1999, p. 7-14)

Para Davenport e Prusak (1999) reconhecer a complexidade do conhecimento e a subjetividade dos seus componentes pode favorecer a sua aplicabilidade porque principais equívocos que concorrem na GC estão na ausência de uma definição funcional do conhecimento, “uma descrição pragmática que nos ajude a comunicar o que queremos dizer quando falamos em conhecimento nas organizações” (DAVENPORT; PRUSAK, 1999, p. 6).

Os autores acima citados, elencam a experiência como elemento que abrange todos os significados dos fatos efetivamente ocorridos no contexto da organização, e esta representação verdadeira promove mudanças por meio dos seus detalhes e significados reais, ou seja, “o conhecimento da realidade cotidiana, complexa e muitas vezes caótica do trabalho é geralmente mais valioso do que as teorias sobre elas” (DAVENPORT; PRUSAK, 1999, p. 11). Ainda conforme estes autores, a importância dos componentes básicos do conhecimento serve para transformar ideias e aumentar o campo observacional das melhores práticas com intuição ou *expertise* principais práticas para o desenvolvimento eficaz.

Para Moresi (2006) é necessário que haja uma interação das melhores práticas em forma de política organizacional pelo conjunto de procedimentos e tecnologias que promovam a efetiva utilização do conhecimento, desta forma, Terra (2000, p. 70) observa que:

A Gestão do Conhecimento está desta maneira, intrinsecamente ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado.

Neste sentido, a gestão do conhecimento acontece a partir da mobilização do saber individual para o coletivo, cujas práticas são constituídas por ferramentas e metodologias de gestão voltadas principalmente para o aprendizado e o compartilhamento do conhecimento (MATTERA, 2014).

Na prática, a gestão do conhecimento envolve, entre outros, a identificação e mapeamento de ativos intelectuais dentro de uma organização, isto basicamente significa identificar quem sabe o quê dentro da empresa (URIARTE JUNIOR, 2008, tradução nossa).

Para Tenório e Valentim (2016) somam-se a estas práticas de GC que resultam nos diferenciais competitivos e inovação, os aspectos humanos e organizacionais que superam as perspectivas tecnológicas e se fundem com a aprendizagem organizacional e se vinculam ao interesse dos sujeitos, desta forma:

A gestão do conhecimento também estuda o comportamento das pessoas em relação à informação e ao conhecimento, nos ambientes em que são implantados processos de comunicação, fluxos de informação e de conhecimento, bem como tecnologias de informação e comunicação (TIC) (TENÓRIO; VALENTIM, 2016, p.159)

Parece claro o consenso entre os autores citados na GC em reconhecer que o maior valor de uma organização está nas pessoas, em suas experiências, que no conhecimento individual inerentes a elas. Assim, a GC corresponde a processos de aprendizagem e geração de novos conhecimentos, em que o “novo conhecimento começa sempre com o indivíduo” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Para uma melhor descrição dos principais conceitos sobre a GC apresentar-se-ão os principais conceitos elaborados a partir dos dados da pesquisa e dos teóricos abordados nesta seção (Quadro 5).

**Quadro 5 – Principais conceitos da Gestão Conhecimento**

<b>Autores</b>	<b>Definição de Gestão do Conhecimento</b>
Nonaka e Takeuchi (1997, p.63)	Processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização.
Davenport e Prusak (1999, p. 196)	A gestão do conhecimento baseia-se em recursos existentes, com as quais a sua organização pode já estar contanto – uma boa gestão de sistemas de informação, uma gestão de mudança organizacional e boas práticas de gestão de recursos humanos.
Terra (2000, p. 219)	Gestão do Conhecimento é, em seu significado atual, um esforço para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para aqueles que dele necessitam dentro dela, quando isso se faça necessário, onde isso se faça necessário e na forma como se faça necessário, com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional .
Valentim (2003, p. 1)	Conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, bem como estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de ideias, solução de problemas e tomada de decisão.
Silva e Valentim (2008, p.157)	A gestão do conhecimento tem por objetivo identificar, capturar, sistematizar e compartilhar de forma sistemática o conhecimento gerado no âmbito organizacional, bem como auxiliar a construção do conhecimento individual voltado às ações estratégicas.
Gutiérrez (2006, p.21)	Disciplina que se encarrega de projetar e implementar um sistema cujo objetivo é identificar, captar e compartilhar sistematicamente o conhecimento contido em uma organização, de modo tal que possa ser convertido em valor para a mesma.
Moresi (2006, p. 284)	A gestão do conhecimento pode ser vista como o conjunto de atividade que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização, visando à utilização na consecução de seus objetivos.
Uriarte Junior (2008, p.27)	A gestão do conhecimento é o processo sistemático de encontrar, selecionar, organizar, disseminar e apresentar informações de uma maneira que melhore a compreensão de um funcionário em uma área específica de interesse.
North (2010, p. 6)	Basicamente, a gestão do conhecimento tem como objetivo aproveitar de forma ótima os conhecimentos existentes, desenvolvendo e transformando-os em novos produtos, processos e campos de atividade econômica. Analogamente ao capital financeiro, o capital do conhecimento deve aumentar e, deste modo, elevar permanentemente o valor da empresa.
Mattera (2014, p. 204)	Processo de gestão, que agrega metodologias e ferramentas, a fim de desenvolver ambientes de aprendizagem e compartilhamento de informações que promovam maior eficiência organizacional, tendo como resultante a ampliação da capacidade competitiva das organizações.
Tenório e Valentim (2016)	A gestão do conhecimento refere-se à aplicação de métodos, técnicas e instrumentos que auxiliem a desenvolver uma cultura positiva nos sujeitos organizacionais para a apropriação, criação, compartilhamento/socialização e aplicação do conhecimento, por meio de ações sistemáticas voltadas aos sujeitos organizacionais.

Fonte: Vanderléa Nóbrega Azevedo Cortes (2019).

Baseando-se nas discussões teóricas pode-se entender que a GC adota práticas gerenciais compatíveis com os processos de criação e aprendizado individual e, também, a coordenação sistêmica de esforços em vários planos: organizacional e individual; estratégico e operacional; normas formais e informais para a conversão do conhecimento tácito e da sua socialização no âmbito da organização, neste sentido, e com foco no processo de identificação, aquisição e distribuição do conhecimento é fundamental adentrar nos modelos de GC para

melhor identificar e validar a GC com MO objeto desta pesquisa, os quais serão elencados na próxima seção.

### **3.1 Inter-relações entre Gestão do Conhecimento e Memória Organizacional**

Entende-se que a relação entre a MO e a GC está contextualizada a partir do conhecimento construído por meio das práticas e experiências organizacionais ao longo do tempo entre o conhecimento individual e o conhecimento coletivo e da sua interação com os sistemas informacionais da organização. Para Valentim (2008) o compartilhamento do conhecimento depende do fator humano, das tecnologias de informação, mas, principalmente de uma cultura favorável à socialização do conhecimento. A autora destaca ainda a importância que possui a informação para explicitar o conhecimento que acontece nas práticas organizacionais, identificado um mecanismo dual entre os fluxos formais, apoiados pela informação, e por meio dos fluxos informais, apoiados pelo conhecimento tácito.

Cavalcante e Valentim (2010) atribuem importante papel para a informação e conhecimento na organização porque ambos permeiam todos os processos e atividades, mas destacam que o conhecimento reside no ser humano. Para as autoras, apreender este conhecimento é um desafio para a GC porque nele está intrínseco a trajetória das experiências e o estoque de informação individual dos sujeitos organizacionais, em que a explicitação efetiva deste conhecimento decorre da sua formalização e comunicação. Neste sentido, explicam:

Sendo o conhecimento tácito algo que reside nas pessoas e essas, por sua vez, se constituem no centro condutor da organização, faz-se necessário explicitar tal conhecimento, com o objetivo de se obter um melhor desempenho organizacional por parte dos colaboradores, bem como da própria organização (CAVALCANTE; VALENTIM, 2010, p. 239).

Alguns autores como Nonaka e Takeuchi (1997, p. 15) afirmam que o conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com outros sujeitos, no entanto, reconhecem que tanto o conhecimento tácito quanto o explícito se completam mutuamente, compondo “Um processo que amplia “organizacionalmente” o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização”. Nesse sentido, Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) admitem que reconhecer o valor do conhecimento tácito ou como se deva usá-lo é um desafio para a GC devido a sua característica dinâmica, relacional e baseada na ação humana que não comporta verdades absolutas.

Por meio desta analogia, Davenport e Prusak (1999) advogam que o conhecimento deve ser avaliado pelos resultados obtidos nas tomadas de decisão a qual subsidiou, ou seja, se

o conhecimento contribuiu para a vantagem competitiva possui relevância. Para Davenport e Prusak (1999, p.117) o conhecimento tácito é um conhecimento que é formalizado por meio das TIC, ressaltam que “Como regra geral, porém, quanto mais rico e tácito for o conhecimento, mais tecnologia deverá ser usada para possibilitar às pessoas compartilhar aquele conhecimento diretamente”.

Decerto que a preocupação em seu compartilhamento aproximou a GC da MO que, por meio desta interação, o conhecimento vai se estruturando na organização como ativo corporativo e a MO como uma ferramenta da GC a qual funciona como repositório de armazenamento e compartilhamento do conhecimento organizacional. Moresi (2006) discute que a GC reside tanto nos ativos tangíveis, como nos intangíveis envolvendo o conhecimento gerado pelas pessoas e pela organização, o que para o autor requer uma solução híbrida do conhecimento produzido e armazenado em uma base tecnológica de conhecimento organizacional que seria a memória organizacional.

Em concordância com o autor, Molina (2013) explica que as relações que envolvem gestão, pessoas e tecnologias decorrem da necessidade de um gerenciamento da extensa produção informacional produzida nas organizações e do risco de perda por falta do seu registro, preservação e disseminação, destacando o papel dos bancos de conhecimento como processo tecnológico para estruturação da MO.

A esses processos híbridos, Barbosa (2008) destaca que as ferramentas das TIC contribuem diretamente para uma efetiva GC por meio de base de dados, ferramentas de colaboração, registro de melhores práticas, bases de conhecimentos, sistemas especialistas, sistemas de comunicação, de registro, de documentação, de gestão eletrônica de documentos.

Para Almeida (2017) se faz necessário identificar como o conhecimento e a memória se manifestam em uma organização e definir o que é o conhecimento organizacional e que parte desse conhecimento será armazenado e como poderá ser recuperado. Para Molina e Valentim (2015) a melhor forma de gerenciar este conhecimento é através da gestão do conhecimento, a qual diminui a ambiguidade da informação para a tomada de decisão possibilitando o registro, seleção e retenção do conhecimento para fins de tomada de decisão.

Com a visão dos autores acima referenciados pode-se compreender a inter-relação entre a GC e a MO como um processo de retenção do conhecimento construído durante toda a trajetória da organização e, neste sentido, Molina e Valentim (2015) atentam que a retenção é uma ação intencional de abordagem da MO. Enquanto Almeida (2017) destaca que a importância da MO descende principalmente da eficiência da retenção do conhecimento e estes conhecimentos classificam o conteúdo da MO, a saber:

Conhecimento sugestivo, ou seja, o conhecimento evocativo e que pouco indica um tipo particular de ação; conhecimento preditivo, o qual oferece evidências a partir de correlação ou causalidade, indicando argumento para um curso de ação específico; conhecimento decisivo, o qual soluciona controvérsias, fornecendo evidências inequívocas para alcançar metas a partir de certas ações; e conhecimento sistêmico, que considera os impactos da decisão no sistema (ALMEIDA, 2017, p. 228).

Conforme descrito por Almeida (2017), o conteúdo da MO representa elementos da aprendizagem organizacional adquiridos a partir das experiências sistematizadas de maneira que, estes conhecimentos passados passam a servir de referências para as atividades presentes. Para o autor, os conteúdos da MO levam a abordagens do aprendizado organizacional da mesma forma que “o aprendizado é uma condição necessária para a Memória” (ALMEIDA, 2017, p. 229). Valentim (2008) complementa que a GC concorre para a aprendizagem organizacional e MO contribui por meio do estoque dos conhecimentos nela depositados.

Acrescenta-se a esta análise, que além da visão tecnológica da MO a qual se reconhece como base para sua estruturação, deve existir e persistir a preocupação em manter o conhecimento tácito renovado através da sua máxima externalização (MOLINA; VALENTIM, 2015). Para tanto a GC deve sistematizar o processo de transferência do conhecimento considerando que este envolve “partilha do conhecimento pela fonte do conhecimento e a aquisição e utilização do conhecimento pelo receptor” (NEVES; CERDEIRA, 2018, p. 7).

Os autores referenciados argumentam que esta difusão busca contribuir diretamente para o conhecimento coletivo da organização, mas que junto a isto é preciso entender que a construção do conhecimento tem como principal fonte o conhecimento individual retido nas pessoas e, neste sentido, pode perder-se com a saída dos sujeitos da organização (NEVES; CERDEIRA, 2018).

Esta preocupação tece e aproxima relações entre a GC e a MO principalmente como meio de resguardar as lacunas a serem geradas pelas perdas de membros da organização e pelos conhecimentos retidos tornando-os obsoletos. Problemática reconhecida por Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 75) os quais discutem sobre questões relativas ao desligamento dos sujeitos da empresa, fato este que retrata uma realidade social em que “Partes da Memória de uma organização podem ser perdidas, temporária ou permanentemente, como consequência de sua reengenharia, terceirização ou de políticas relacionadas à gestão enxuta”.

Considera-se ainda que ao formalizar o conhecimento tácito existe um descobrimento de experiências e práticas otimizadas viáveis para a vantagem competitiva. Para Moresi (2006) as ações desenvolvidas para otimizar as atividades de GC devem assegurar que o conhecimento seja disponibilizado para tomada de decisão, contextualização nos problemas da organização, disseminar e disponibilizar estes conhecimentos para tomada de decisão.



O autor apresenta a MO como alternativa para conter em seu interior o conhecimento relevante como alternativa para assegurar o uso e o reuso do seu conteúdo para subsidiar a identificação de novos problemas, novas soluções e, conseqüentemente, o uso das melhores práticas e efetiva gestão (MORESI, 2006).

Para Neves e Cerdeira (2018) essa interação das práticas da GC com o conteúdo da MO promove inovação para as organizações porque o compartilhamento do conhecimento construído depositado em sistemas de coleta, armazenamento e acesso pode agregar e inovar a tomada de decisão com a vantagem de conter diferentes abordagens voltadas para a aprendizagem organizacional. Para as autoras, A GC preserva o conhecimento como ativo do patrimônio intelectual da organização e a MO como um repositório das práticas da gestão do conhecimento o qual “integra experiências passadas, arquivadas e vividas pelos seus elementos nos seus contextos técnicos, sociais e funcionais do ambiente de trabalho (NEVES; CERDEIRA, 2018, p.5).

Ainda assim, é fundamental entender que a GC conduz os processos decisórios em torno de uma atuação dinâmica em um contexto atual e prospectivo, neste sentido, Nascimento, Souza, Valentim e Moro-Cabero (2016, p. 33) preconizam que a construção da MO proporciona à organização um diferencial competitivo visto que “As decisões estratégicas sobre recursos disponíveis gerados e as conseqüências no binômio presente-futuro necessitam de sistemas e fluxo de dados e informações consistentes”. Nesta perspectiva as autoras explicam que as informações geradas só servirão para embasar decisões futuras se forem objetos da gestão do conhecimento, o que resta são informações dispersas ou perdidas.

O forte traço nos conceitos em identificar o conhecimento individual com fins de compartilhamento ou socialização evocado pelos autores discutidos ao longo desta subseção remetem à aprendizagem organizacional, enlace presente nas discussões entre a GC e a MO. Barbosa (2008, p.190) considera o compartilhamento de conhecimento nas organizações como “calcanhar de Aquiles” da GC.

Para Gerbasi e Silva (2017), o compartilhamento no âmbito organizacional envolve dimensões que relacionam o comportamento humano ao contexto social no qual se encontra inserido. Para estes autores, pode ser influenciado “mediante a ocorrência de um conjunto de aspectos que envolvem, concomitantemente, o contexto da organização, os sujeitos que estão interagindo e os recursos utilizados para esse fim” (GERBASI; SILVA, 2017, p. 168).

A partir das definições aqui discutidas, observa-se que os conceitos no âmbito da GC partem do conhecimento individual da organização e revestem-se da sua sistematização ora

confirmados pelos embasamentos teóricos, ora incutidos pelas proposições dos modelos de GC anteriormente discutidos.

### **3.2 *Storytelling* como ferramenta de gestão do conhecimento**

Para desenvolver o discurso narrativo do *Storytelling* como método utilizado na GC, por meio da elaboração discursiva da memória nas organizações, inicialmente é importante contextualizá-lo e identificá-lo a partir dos seus principais conceitos e aplicações para que se possa validá-lo como método para elaboração discursiva da MO.

Traçando uma linha do tempo que remonta à antiguidade, encontra-se a informação em forma de traços, desenhos em cavernas. Registros arcaicos de escritas cuneiformes talhadas nas placas de argila até a conquista da fala em que as narrativas em forma de tradição oral acompanharam todo o processo evolutivo de comunicação no desenvolvimento social da humanidade (DOMINGOS, 2009; SOUZA, 2018). Convém ressaltar que esta era a forma como as sociedades representavam o mundo e perpetuavam as suas experiências transmitindo os seus ensinamentos entre gerações e construindo uma identidade cultural.

Entre os vários termos para designar as narrativas, encontramos entre os mais utilizados pelos diversos autores as narrativas de histórias: história oral, histórias de vida, *Storytelling*. Barthes e outros (2011) analisam que são inumeráveis as narrativas do mundo sob formas quase infinitas e presentes em todos os tempos e em todas as sociedades, “sustentadas pela linguagem articulada, oral ou escrita, pela imagem, fixa ou móvel, pelo gesto ou pela mistura ordenada de todas estas substâncias” (BARTHES et. Al., 2011, p.19). São relatos que traduzem em forma oral ou escrita eventos verdadeiros ou fictícios (BRASAMOLIN; SUAIDEN, 2014), quando baseadas em experiências possibilitam um conhecimento específico (RIBEIRO, 2016).

Trata-se de uma prática milenar que comemorou a maturidade na sociedade atual resistindo a revolução da escrita, a evolução da ciência, que a fez fugir da “esfera de seu interesse científico durante Séculos” (BRUSSAMOLIN; SUAIDEN, 2014, p. 7).

Na situação em epígrafe, Denning (2006) entende que a maior resistência ao método no campo organizacional veio por parte da gestão que tinha um discurso situado no mundo da razão pura desqualificando as narrativas e infringindo a um retrocesso social uma volta ao “mundo das trevas” (DENNING, 2006, p. XVI). Ponto fraco corroborado por Cogo (2016) que atribui a falta de objetividade como fator de resistência, embora atribua a sua subjetividade a um campo aberto a novas pesquisas, à medida que envolve correntes teóricas interdisciplinares.

A virada das narrativas nas ciências sociais coincide com a explosão da internet e com os avanços tecnológicos inerentes à década de noventa que potencializaram as condições do *Storytelling* (SALMON, 2016). Cumpre observar que Salmon (2016) identifica o movimento *revival Storytelling* como uma nova perspectiva do uso das narrativas transcendendo as práticas de gestão e assumindo um discurso que se impôs a todos os setores da sociedade, discurso este identificado pelos estudiosos de ciências sociais como uma nova era: “a era da narrativa” (SALMON, 2016, p. 30).

Silva (2016) em seu estudo sobre aprendizagem organizacional destaca que o reconhecimento do *Storytelling* nas organizações cresceu pela sua linguagem compreensível e clara, a representação das ideias individuais de maneira coletiva; uma forma de suplemento ao pensamento analítico sob novas perspectivas de comunicação e inovação (DENNING, 2006). Matos (2010) ressalta que o retorno das narrativas se caracterizou como discurso coletivo próprio da modernidade. Retomada que encontrou lugar no mundo dos negócios, ultrapassando os limites do racionalismo moderno “em uma interpenetração de emoção e da ciência, da paixão e da inteligência, do sonho e da prática” (COGO, 2016, p. 95), um prenúncio de um novo paradigma que, para este autor, está por vir o **paradigma narrativo** (Grifo nosso).

Esta retomada das narrativas a fez emergir potencializada pelo poder das tecnologias da informação e comunicação, recepcionada pelas forças da globalização, novas práticas de gestão, de *marketing* e *business* redirecionando a uma nova abordagem de comunicação: *o Storytelling*.

Com base nos estudos históricos pode-se afirmar que o termo *Storytelling* emerge em meados da década de 1990, nos Estados Unidos, figurando o mundo dos negócios (COGO, 2016). Sua etimologia inglesa em uma tradução literal significa o “ato de contar história” (SILVA, 2016, p. 67), “narrativa com um propósito” (CASTRO; McSILL, 2013, p. 3), “produções de narrativas baseadas em experiências” (RIBEIRO, 2016, p. 16). Observa-se que as tradições estão pautadas na socialização das histórias em uma dimensão simbólica e subjetiva que invade as organizações e sua complexidade como movimento inovador e de geração de novos conhecimentos (BRUSAMOLIN; SUAIDEN, 2014).

Domingos (2009) apresenta a diferença da tradução dos termos na língua inglesa composta pela junção das palavras *story* + *telling* que resulta da narração de histórias como substantivo atribuído a romance, conto, novela, história oficial entre outros, atribuído ao ato ou efeito de narrar (DOMINGOS, 2009). Na sequência, Palácios e Terenzzo (2016) apresenta diferença entre as duas raízes fundamentais que compõem o termo em inglês, a saber:

**Story** é a construção mental feita de Memórias e imaginações que cada pessoa tem sobre uma determinada história e **Telling** é uma versão da história expressa por um narrador, seja em forma de texto, roteiro ou relato, e depois ganha vida por meio de atuações, filmagens e publicações (PALÁCIOS; TERENCEZZO, 2016, p. 64, grifos do autor).

As narrativas emergem no contexto organizacional como ferramenta de gestão, mas sempre estiveram presentes em forma de histórias cruzadas informalmente entre os sujeitos tidas pelo senso comum como conversas de corredores, em que segundo Matos (2010) revelam muitas questões organizacionais. Seriam os chamados fluxos informais que nos remetem à analogia de que as narrativas contribuem diretamente com a organização se transformadas formalmente em um conhecimento registrado.

Há controvérsias quanto ao uso do *Storytelling*, por ser uma ferramenta à disposição da organização e perpassa por questões de manipulação de poder (MATOS, 2010), questões estas pautadas na subjetividade em confronto com a racionalização das organizações (COGO, 2016) e o fator humano em detrimento ao fator econômico, o qual o mundo do marketing prioriza (DENNING, 2006) postulando alvo de desconfiança.

D’Almeida (2014) reconhece o discurso narrativo *Storytelling* como área que mescla a dimensão humana das organizações com a capacidade de se propor sentido as ações ou situações existentes nas experiências em que são construídas na pluralidade de outras narrativas. Para a autora, o *Storytelling* traduz a memória que não existe espontaneamente e nem naturalmente.

Toda narrativa provoca a geração de outra narrativa e é assim que se constrói uma comunidade de ação que é também uma comunidade de interpretação. A cultura e os valores não são decretados e não são impostos unilateralmente. Eles são sempre produtos de uma discussão coletiva, duma “negociação” informal, mas real, na qual se desenrola incansavelmente a dialética do acordo e do conflito (D’ALMEIDA, 2014, p. 154).

As colocações de D’Almeida (2014) são postuladas no contexto da memória, enquanto narrativa de uma experiência bem-sucedida ao longo do tempo, constitui um capital intangível precioso. Advoga ainda que existe uma convergência mundial das narrativas organizacionais integrada a dois ativos intangíveis: “uma capacidade de inovação e uma capacidade de memória” (D’ALMEIDA, 2014, p. 153).

Ribeiro (2016) explica que ao se articular com a memória dos colaboradores antigos e recentes, as narrativas de memória, mantém elos de pertencimento e de expressividade para a memória coletiva trilhando importantes possibilidades de produção do conhecimento.

Convém ressaltar que autores referências da área, como Nassar e Cogo (2013), são proponentes na área de comunicação organizacional. Seus trabalhos expressam que o

*Storytelling* se constrói na relação direta entre memória, experiências e narrativas plurais. Salientam que uma memória consolidada está fundamentada pelas experiências compartilhadas, direcionando os rumos da organização para o conhecimento e a aprendizagem. Para tanto, os autores reconhecem que a “organização é um produto cotidiano de sua memória e das vozes que falam de sua tradição” (NASSAR; COGO, 2013, p. 86).

Sem aprofundamento maior nos seus conceitos já discutidos em seção anterior, os autores Nonaka e Takeuchi (1997) reconhecem na cultura ocidental uma resistência às práticas de construção do conhecimento tácito, valorizando excessivamente o conhecimento formal. Analogamente Cogo (2016) entende que apesar das inúmeras vantagens do *Storytelling* nas organizações, as questões interdisciplinares causam controvérsia na evolução científica da área.

Por meio desses discursos, entende-se o tema *Storytelling* como narrativa estratégica a qual possibilita uma melhor compreensão da conversão do conhecimento como prática de gestão de fatores intangíveis em uma organização. Instrumento de comunicação, captação e disseminação do conhecimento (BRUSAMOLIN; SUAIDEN, 2014).

### 3.2.1 Propostas de Aplicação do *Storytelling*

Buscando identificar os elementos fundamentais do *Storytelling*, apresentar-se-ão algumas propostas pautadas nas experiências práticas e teóricas de estudiosos da área, buscando-se embasar uma estrutura que não preze por modelos não rígidos, mas vistos como um ponto de partida para adaptações em sua aplicação.

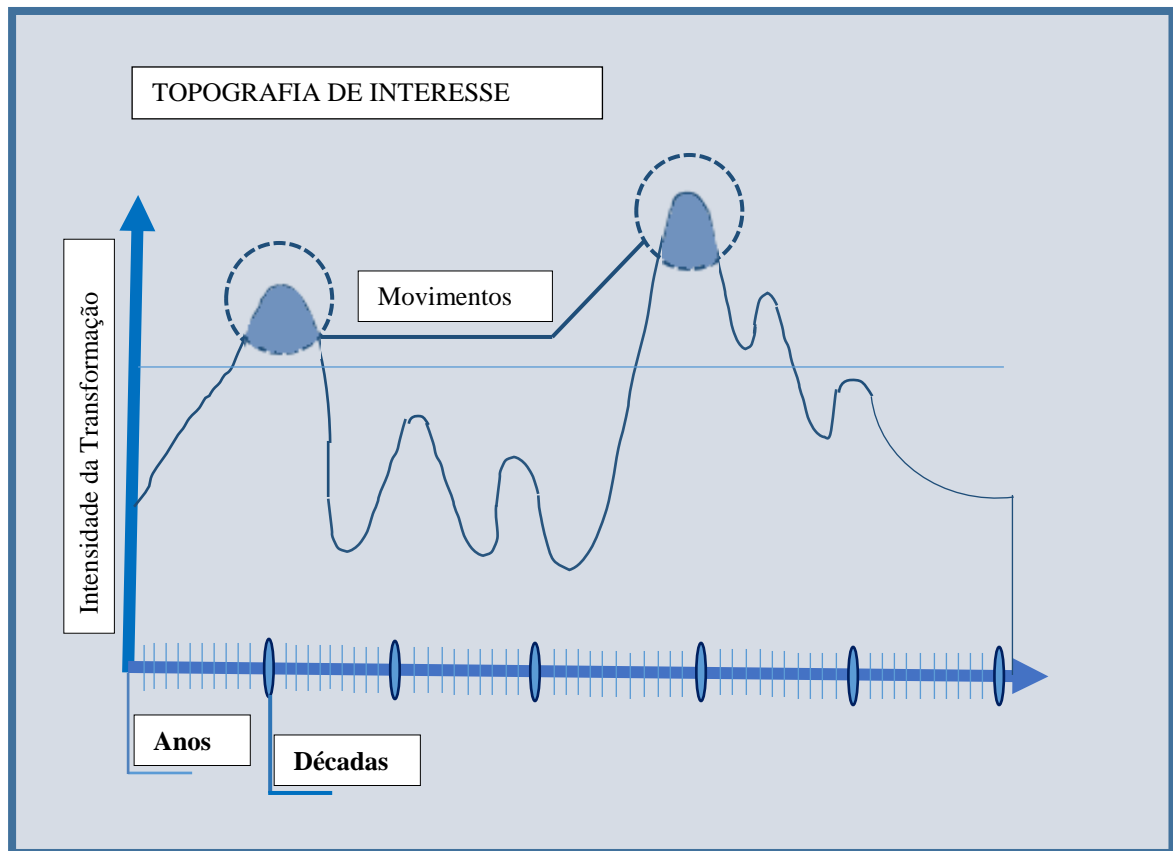
Fernando Palácios e Martha Terenzzo (2016), entendem que ao vincular o *Storytelling* à comunicação corporativa, o seu conceito se torna complexo, reconhecendo que na organização a memória impera como principal fonte. A partir da memória pessoal e dela para a memória coletiva, apresentam duas técnicas para aplicar o *Storytelling*: topografia de interesse e história de origem, as quais podem ser usadas para as possíveis narrativas:

- a) descrever o que deu certo e foi bem sucedido no passado, com reflexões no presente;
- b) descrever o que deu errado e fornecer subsídios para que a empresa não cometa mais os mesmos erros e aprimore novas práticas;
- c) transmitir valores corporativos e propósito;
- d) estimular colaboração em projetos e times multifuncionais;
- e) compartilhar conhecimento para evocar inovação (PALÁCIOS, TEREZZO, 2016, p. 299).

Palácios e Terenzzo (2016) explicam que na metodologia de topografia de interesse se reúnem os assuntos mais significativos que aconteceram a partir de um marco temporal e monta-se um gráfico nivelando uma linha central, denominada **linha da neblina** (grifo nosso), a qual servirá de base para definir o grau de importância dos relatos da memória individual.

Para o *Storytelling*, tudo que gerou transformação tem um grau de importância maior e se nivela para extrair as experiências (PALÁCIOS; TERENCEZZO, 2016, p. 302) representado graficamente a seguir (Gráfico 1):

**Gráfico 1 – Topografia de Interesse.**



Fonte: Palácios e Terenzzo (2016, p.303).

As histórias de origem buscam fundamentar a trajetória institucional por meio das narrativas trazendo afirmações da empresa sobre ela mesma, sendo fundamental o vínculo com os dados e fatos (PALÁCIOS; TERENCEZZO, 2016). No caso em análise, a veracidade dos fatos deve ser prioridade porque o *Storytelling* nasce e sobrevive da sinceridade dos relatos.

Palácios e Terenzzo (2016) ainda caracterizam as narrativas de histórias como referências únicas da origem da empresa, que são realizadas por meio de entrevistas com transcrições, trabalho de campo em arquivos em busca de documentos e inserção de imagens, originando produtos que podem ser transformados em *storybook*, site de memória, etc.

Castro e McSill (2013) entendem a inserção do *Storytelling* no mundo corporativo como recurso de transformação por apresentar resultados que expandem a consciência dos elementos a serem conhecidos e compartilhados para a aprendizagem organizacional e potencialização do conhecimento. Os autores distinguem sete elementos fundamentais do *Storytelling* para narrativa no ambiente empresarial, elaborados a partir de um recorte temporal, o qual recorre dos personagens para identificar os acontecimentos e seus resultados e impactos para a organização: “o fato, o tempo, o lugar, personagens, causa, modo e consequências” (CASTRO; McSILL, 2013, p. 32). Conforme quadro 6:

**Quadro 6** – Elementos narrativos do *Storytelling*

Elementos de <i>Storytelling</i>	Ação	Acontecimento
<b>Fato</b>	<b>O que é narrado.</b>	<b>Relevância do fato</b>
Tempo	Quando o fato aconteceu.	Marco temporal dos fatos transmitidos cronologicamente ou mesmo mensurado por impacto emocional ou psicológico no interlocutor.
Lugar	Onde o fato ocorreu.	Situar a organização como referencial de cenário e enredo.
Personagem	Quem participou ou observou o ocorrido.	Consideram-se as pessoas e a organização como personagem.
Causa	Motivo que ocasionou a ocorrência.	Momento de compartilhamento do conhecimento tácito de cada sujeito ser explicitado para a equipe. Dar-se-á o protagonismo, as verdades humanas.
Modo	Como se deu o fato.	Contextualizar e construir o enredo que para a narrativa consiste na trama, buscando no interlocutor a coerência e a lógica.
Consequência	Momento de desfecho.	Desfecho da narrativa da qual serão identificados os principais elementos para utilização na aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. Seria o embate entre os erros e os acertos, sentimentos, conflitos, resoluções e superações.

Fonte: Adaptado de Castro e McSill (2013) por Vanderléa Nóbrega Azevedo Cortes (2019).

Denning (2006), fundamentado por anos de prática de narrativas nas organizações, realizou estudo no Banco Mundial, utilizando padrões específicos de acordo com o objetivo organizacional. Observou que existem diferentes dimensões em uma organização as quais envolvem problemas, soluções e explicações. Porém, diferente de outras estruturas narrativas da humanidade, as de origem organizacional não possuem a figura do herói.

Ao final de uma longa experiência de conciliação entre o discurso explícito e o discurso tácito na organização, “foi necessária certa dose de coragem intelectual para enfrentar esse desprezo e sugerir que o mundo da gestão racional poderia ter muito a aprender com a milenar tradição da narrativa” (DENNING, 2006, p. XIV).

Como síntese da experiência vivida no Banco Mundial, Denning (2006) apresentou oito diferentes padrões narrativos de *Storytelling* nas organizações para aplicação do método (Quadro 7):

**Quadro 7 – Padrões Narrativos de *Storytelling***

<b>Padrão</b>	<b>Ação</b>	<b>Objetivo</b>
Padrão 1- Motivacional.	Motivar os outros para a ação.	Usar a narrativa para desencadear a ação e implementar novas ideias.
Padrão 2 - Credibilidade.	Construir de credibilidade.	Usar a narrativa para comunicação de liderança e construção de uma imagem de confiança.
Padrão 3 – Confiança.	Construir a imagem da organização.	Usar a narrativa para construir a imagem da organização.
Padrão 4 – Valores.	Transmitir valores.	Usar as narrativas para instilar valores organizacionais.
Padrão 5 – Colaboração.	Motivar as pessoas a trabalharem em grupo.	Usar a narrativa para trabalhar de forma colaborativa, incluindo grupos de trabalhos, equipes, comunidades e <i>networks</i> .
Padrão 6 – Compartilhamento.	Compartilhar conhecimento.	Usar a narrativa para compartilhar o conhecimento e a compreensão de diferentes problemas.
Padrão 7 – Neutralização.	Neutralizar fofocas e boatos.	Usar a narrativa para neutralizar conversas paralelas de boatos e fofocas, trazendo histórias verdadeiras para a base da cultura corporativa neutralizando as histórias infundadas.
Padrão 8 – Transformação.	Compartilhar visão de futuro como motivação.	Usar a narrativa em perspectiva de histórias futuras como motivação: apresentar análise das simulações, histórias informais, planos, modelos de negócio, estratégias, cenários e visões.

Fonte: Adaptado de Denning (2006, p. 43 - 208).

Na percepção de Denning (2006), estes padrões potencializam o uso do *Storytelling* na organização. Posteriormente estes padrões foram corroborados por Gonçalves, Borges, Cassol e Moré (2013) que, baseados nos conceitos e aplicações dos estudos de Denning (2006), criaram as principais dimensões de utilização do *Storytelling*, a saber: contexto organizacional, análise de estratégias, memória organizacional, transferência do conhecimento tácito em explícito.



Ao observar o estudo destas dimensões, mais claro fica o alcance do *Storytelling* como meio de transferir e mobilizar o conhecimento individual, fonte de riqueza de dimensão tácita do conhecimento (GONÇALO; BORGES; CASSOL; MORÉ, 2013).

Doutores em Ciência da Informação, Brusamolin e Suaiden (2014) desenvolveram uma metodologia de intervenção com narrativa para avaliarem o seu impacto na aprendizagem organizacional. Importante salientar que os autores entendem que, por ser a gestão do conhecimento fundamentada em práticas, o uso das narrativas como instrumento ou recurso pode ser utilizado como método de consultoria. Os autores realizaram uma intervenção longitudinal para testar a hipótese de que inserir um discurso narrativo no ciclo informacional de uma organização favorece a aprendizagem organizacional, através das seguintes ações: orientações dos gerentes na elaboração dos discursos, coleta de narrativas dos principais produtos ou projetos; realização de oficinas de narrativas e construção de um protótipo de banco de narrativas (BRUSAMOLIN; SUAIDEM, 2014, *passim*).

Em sua análise, Brusamolin e Suaiden (2014) integram os discursos de narrativas na gestão da organização a partir de um suporte tangível, permitindo a troca de interpretação de indivíduos que, no contexto de aprendizagem organizacional, contribui diretamente para a GC. Para os autores, incorporar as narrativas de histórias à MO poderia favorecer o aprendizado e fornecer insumos para reflexões inovadoras.

Silva (2016) compreende que processo de Aprendizagem Organizacional (AO) pode acontecer a partir das experiências individuais ou organizacionais e estas podem ser transmitidas em forma de conhecimento, previamente retido por meio da reflexão advinda das práticas do *Storytelling*. Para o autor, utilizar o *Storytelling* nas organizações é proporcionar diálogos reflexivos em momentos ainda informais, nos quais os indivíduos que compõem a organização possam expor as suas experiências por meio das narrativas. Essas práticas inclusive podem ser aplicadas como formato de treinamentos, e dessa maneira os indivíduos podem se sentir parte da organização e protagonistas das práticas a serem otimizadas.

Cogo (2016) busca agregar cientificidade à análise de conteúdos audiovisuais institucionais, para dirimir a subjetividade das narrativas. Para o autor, entre os vários benefícios do *Storytelling* está o fato dele repassar o conhecimento tácito, por meio de histórias carregadas de emoção empoderada, principalmente pelo protagonismo do sujeito organizacional na trama narrada. Destaca ainda outros benefícios:

Construir um excelente canal para a aprendizagem e transferência do conhecimento, facilitar a gravação na memória e a reprodução do conteúdo no futuro e humanizar os esforços de comunicação das organizações como emprego de linguagem mais

cotidiana, que amplia os relacionamentos interpessoais no mundo o trabalho (COGO, 2016, p. 122).

Cogo (2016), propõe uma Matriz Estruturante de Elementos de *Storytelling*, a qual resulta de uma extensa revisão bibliográfica realizada, que embasou sua proposição da existência de determinadas características praticamente imprescindíveis para analisar se os conteúdos audiovisuais institucionais caracterizam elementos de *Storytelling* (Quadro 8).

**Quadro 8 – Matriz Estruturante de Elementos de *Storytelling***

Elementos	Caracterização
Tom confessional	Inflexão de voz, ritmo ou timbre que simule ou evoque um fato de uma história íntima como certa timidez falada e revelada pela primeira vez.
Narrativa em 1ª pessoa	Situa o narrador nos relatos dos fatos identificados pela preferência dos pronomes pessoais “eu” e “nós”, e pelo uso de verbos conjugados e pronomes possessivos neste enfoque.
Relato lacunar	A construção da narrativa acontece com possibilidade de despertar no espectador uma interpretação que provoque o imaginário em função de espaços lacunares não detalhados na história.
Fala lateralizada	Presença de sensação de intimismo da narrativa, como se algo fosse ser confessado sem saber-se que outros escutam, bem como a atribuição de veracidade.
Repertório coloquial	Diz respeito à permissão e ao incentivo por meio de vocabulários coloquiais de alcance mais simples para melhor entendimento da narrativa, aproximando-a de um maior número de pessoas, assim evitando um tom excludente ou arrogante.
Exposição de vulnerabilidade	Elemento que garante a transparência da narrativa por apresentar o uso de histórias de fracasso, as quais contêm vulnerabilidades, fragilidades ou pontos a melhorar do narrador ou de sua trajetória.
Proposta inspiracional	A proposta inspiracional contempla a intenção da narrativa de rememorar o passado no tempo presente, como base para consolidar transformações na ação futura.
Universalidade temática	A amplitude do tema tratado relaciona-se as questões em que sua aparição na narrativa sejam possíveis e alcançáveis por um maior número de pessoas e assim dar mais aderência ao conteúdo e reter a atenção.
Jogo de suspense e curiosidade	Relatos dos fatos e dos detalhes para os demais interagentes de forma programada, com identificação precisa de cenário, personagens, trama, evento iniciante, clímax, resolução de questões com coerência e dentro do tempo predeterminado de duração de conteúdo comunicativo.
Vigor emocional	Capacidade da narrativa em despertar efetividades mais profundas nos interagentes, na forma de sentimentos que podem incluir, explicitamente ou não, riso, alegria, choro, tristeza, reflexão, recusa, aceite, com intensidade suficiente para não gerar indiferença.

Fonte: Adaptado de Cogo (2016, p. 144-147).

Para Cogo (2016) toda história pressupõe interação social realizada sob três etapas no *Storytelling*: construir, organizar e socializar. Antes que se proceda sua socialização, o autor explica que é preciso identificar se os elementos existentes na construção da história configuram o formato do *Storytelling* ou não.

Em relação a Matriz Estruturante de Elementos de *Storytelling* proposta por Cogo (2016), os elementos são amparados pela Análise de Conteúdo (AC) conjugado à técnica de análise estrutural sobre imagem em movimento. O autor compreende que a sua proposta de análise não esgota a metodologia na organização de elementos das narrativas neste formato, mas, destina-se a extrair conhecimentos sobre os aspectos latentes nas mensagens a serem analisadas.

As gravações em vídeo são tidas como as mais complexas na pesquisa científica social empírica, por misturar conduta visual e discurso. Cogo (2016) advoga que ao se fazer uma análise de conteúdo estrutural em registros audiovisuais, os vídeos oferecem oportunidades de capturar elementos emocionais e ações, que podem ser submetidas a repetidas análises do seu conteúdo audiovisual. Isso permite “ver a produção momento a momento, em conversações e condutas visuais que emergem de detalhes que não estão tão ricamente disponíveis se escolhidos métodos como observação participante ou entrevistas” (COGO, 2016, p. 136).

Finalmente, Cogo (2016) justifica que a sua proposta de uma Matriz Estruturante de Elementos de *Storytelling* parte da reflexão do estudo por ele desenvolvido, podendo e devendo ser aberta a novas possibilidades de reuso e, eventual evolução, sem fugir ao objetivo da análise estrutural do conteúdo.

Ao finalizar esta subseção pode-se identificar que existe uma preocupação emergente da temática nas organizações e os autores supracitados oferecem métodos de análise de conteúdos para aplicação do *Storytelling*, que são fundamentais para validar o esquema de narrativa organizacional, e a partir dele, definir e fundamentar os resultados relevantes que servirão de insumo para a estruturação da memória com base nas ações da conversão do conhecimento tácito em explícito.

## 4 METODOLOGIA

Buscando compreender o fenômeno que acontece no âmbito desta investigação, esta pesquisa foi desenvolvida no campo interdisciplinar da CI e concebida na relação da informação e suas conexões no campo da pesquisa organizacional.

Para Bufrem (2012), esse entrecruzamento de domínios de saberes favorece o diálogo e a construção de objetos de pesquisa emergentes, contudo, exige um maior critério na sua delimitação. Almeida Júnior (2005, p. 162) afirma que “Dos conceitos, constroem-se as metodologias”, ou seja, a contribuição dos conceitos para a delimitação do objeto e suas conexões com os objetivos da pesquisa norteia e define a metodologia a ser utilizada.

Valentim (2005, p. 13) afirma que as questões ligadas à metodologia “dependem essencialmente de ações metódicas que visam à compreensão exaustiva do objeto”. Portanto, a metodologia é construída em direção a um objetivo (GERHARDT; SOUZA, 2009), o qual ocupa lugar no interior das teorias (MINAYO, 2001), com o objetivo final de fundamentar o desenvolvimento da pesquisa e validar os seus resultados para a resolução de problemas (BUFREM, 2012; MINAYO, 2001).

Para Thiollent (2011) o principal objetivo da metodologia é analisar os métodos de pesquisas e suas técnicas para resolver os problemas da investigação. Em sua concepção, o papel da metodologia é conduzir a pesquisa em nível mais aplicado gerando novos métodos, para atender as investigações de problemas teóricos e práticos. Proposição que caracteriza a metodologia como uma disciplina em constante expansão, com amplas possibilidades de inovação nos métodos de resolução de problemas (MUELLER, 2007; LIMA, 2007).

Considerou-se ainda como marco teórico, ou seja, como afirmação que respalda o conteúdo sobre o objeto da MO estudado sob o ângulo da CI, o conceito explicitado por Letícia Gorri Molina (2013, p. 162-163), o qual se configura na ampliação da dimensão da Memória:

A MO [Memória Organizacional], de acordo com a literatura, se constitui em uma ferramenta de base tecnológica, também considerada uma base de conhecimento, em que se registram os conteúdos gerados por um determinado ambiente. [...] infere-se que a melhoria dos processos de comunicação propicia maior dinâmica à construção da Memória coletiva, visto que o uso de ferramentas com vistas à disseminação, compartilhamento e preservação de informação e conhecimento constituem-se em importantes formas de organizar o conteúdo gerado pelo grupo de governança, formando assim a Memória do grupo.

Nesta seção, descreveu-se a metodologia adotada que respondeu aos objetivos desta pesquisa, elencando a sua caracterização, a abordagem adotada por meio dos procedimentos metodológicos, o local de intervenção, a população e amostra, técnicas e procedimentos de coleta de dados e método de análise dos dados coletados, incluindo as considerações éticas.

#### 4.1 Caracterização da pesquisa

Tratou-se de uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem qualitativa, objetivos exploratórios e descritivos, de procedimentos técnicos caracterizados como estudo documental, estudo de campo e pesquisa-ação.

A natureza aplicada da pesquisa possui diferentes dimensões em relação às pesquisas de natureza básica, contudo, suas contribuições se complementam, para Gil (2008) ambas se nutrem do conteúdo produzido e se auto contribuem no contexto do desenvolvimento científico. Da mesma forma, Fleury e Werlang (2017, p. 12) entendem que “a ciência objetiva tanto o conhecimento em si mesmo quanto as contribuições práticas decorrentes desse conhecimento”.

Existe uma preocupação maior com os diferentes procedimentos metodológicos dos quais se vale a pesquisa aplicada, principalmente quanto ao rigor em seu planejamento, desde a definição do problema até o percurso metodológico que possa refutar os seus resultados. Para Fleury e Werlang (2017) por se relacionar com múltiplos grupos de interesses, o rigor ético torna-se um elemento fundamental para validar os estudos aplicados. Neste mesmo sentido, Thiollent (2009), atribui um maior grau de exigência em habilidade de comunicação interpessoal quando se desenvolve um trabalho de pesquisa aplicada, devido ao contexto em que se desenvolve, visto que, “concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades de instituições, organizações, grupos ou atores sociais” (THIOLLENT, 2009, p. 36).

Por gerar conhecimento para subsidiar soluções de problemas, a pesquisa aplicada provém de um diagnóstico da situação. Thiollent (2009) explica que apesar da noção do termo diagnóstico provir de um contexto médico e educacional, na pesquisa social atende aos requisitos da pesquisa participante ou pesquisa-ação como procedimentos práticos de resolução de problemas reais.

Nesta pesquisa, por se tratar de uma intervenção no contexto organizacional, a sua natureza foi aplicada e funcionou como um instrumento de diagnóstico, que do ponto de vista do problema, possuiu uma abordagem qualitativa.

Sampieri, Collado e Lucio (2013) justificam esta abordagem por admitir a subjetividade e a reflexão como ponto de partida quando se pretende estudar uma realidade que precisa ser descoberta, construída e interpretada, com a finalidade de compreender os participantes e seus contextos. Para os autores, “o pesquisador qualitativo parte da premissa de que o mundo social é “relativo” e somente pode ser entendido a partir do ponto de vista dos

atores estudados” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 36). Dessa forma, os autores assim justificam a abordagem qualitativa na pesquisa:

O enfoque qualitativo é selecionado quando buscamos compreender a perspectiva dos participantes (indivíduos ou grupos pequenos de pessoas que serão pesquisados) sobre os fenômenos que os rodeiam, aprofundar em suas experiências, pontos de vista, opiniões, significados, isto é, a forma como os participantes percebem subjetivamente sua realidade. (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 376)

Segundo Flick (2013) a abordagem qualitativa é concebida sem mensuração, com um diálogo aberto, em que a situação da pesquisa não é padronizada, evitando hipóteses e operacionalização. A prioridade da pesquisa qualitativa recai sobre as questões interpretativas dadas pela contribuição dos sujeitos da pesquisa, a partir das construções dos significados das suas experiências e visões de vida (FLICK, 2013).

Nesse mesmo sentido, Minayo (2001, p.21) atribui a pesquisa qualitativa um nível de realidade que não pode ser mensurado, revelando “um mundo de significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas”.

As principais vantagens da pesquisa qualitativa estão voltadas para sua perspectiva interpretativa das experiências dos sujeitos da pesquisa, maior liberdade na apresentação dos contextos e profundidade dos dados (MINAYO, 2001; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Yin (2016) explica que a pesquisa qualitativa possui uma ampla área de investigação sob diferentes contextos, os quais capturam significados da vida real das pessoas, conduzida por um objetivo descritivo, à medida que descreve um conjunto de eventos, representações e significados da vida das pessoas. Denzin e Lincoln (2006) partem do entendimento de que a pesquisa qualitativa inicia dos objetivos exploratórios dos estudos.

No contexto das relações sociais e dos seus fenômenos organizacionais, o tema MO se caracterizou como um objeto de estudo em construção, conforme foi explorado no corpus desta pesquisa. Neste sentido, Sampieri, Collado e Lucio (2013) afirmam que os estudos exploratórios possibilitam um aprofundamento maior de conceitos para temas ou problema de pesquisa pouco estudados, estabelecendo prioridades para pesquisas prospectivas a partir de novas situações de estudos. Para Gil (2008), os estudos exploratórios conduzem a uma maior familiaridade com o problema da pesquisa, tornando-o mais explícito. Neste sentido, identificam novos conceitos e ideias e delas surgem novos problemas, ou seja, não costumam produzir resultados conclusivos (FLICK, 2013; GIL, 2008).

Face a diversidade de procedimentos técnicos para alcançar os objetivos da pesquisa, delineou-se uma metodologia construída a partir dos desafios da sua abordagem qualitativa, a qual transcorreu pela dimensão individual e coletiva da memória, por fontes

escritas e de conhecimentos formais e fontes orais de conhecimentos informais, o que corroborou para as diferentes possibilidades de estratégias da sua realização.

Para Braga (2007) toda complexidade e abordagens múltiplas provêm da pesquisa social, o que torna a metodologia a ser aplicada como uma das fases mais delicadas do seu planejamento. Desta forma, esta pesquisa realizou-se através de uma pesquisa bibliográfica, documental, estudo de campo e pesquisa-ação, as quais embasaram o delineamento da pesquisa e seus procedimentos metodológicos.

#### **4.2 Procedimentos metodológicos e imersão no campo qualitativo**

Inicialmente debruçou-se sobre o tema, elaborando-se o levantamento do estado da arte por revisão de literatura com autores clássicos e contemporâneos, considerando as publicações de referência como marco referencial não vinculadas a um recorte temporal, enquanto para as publicações de artigos, teses e dissertações considerou-se o intervalo dos últimos cinco anos. As revisões de literatura foram de fundamental importância porque mostraram o estado do conhecimento sobre a temática e, dessa forma, possibilitou “mapear as origens dos conceitos existentes, apontar as principais lentes teóricas usadas para investigar um assunto e levantar as ferramentas metodológicas utilizadas em trabalhos anteriores” (CHUEKE; AMATUCCI, 2015, p 1).

A pesquisa bibliográfica buscou o conhecimento da área através das principais citações, autores, grupos de pesquisa e instituições de fomento, considerando-se ainda as principais abordagens teóricas e conceituais para melhor identificar o objeto da pesquisa.

Para autores como Flick (2013) e Vosgerau e Romanowski, (2014), as revisões bibliográficas podem servir de ponto de partida para identificação de lacunas existentes no conhecimento, revelando o desenvolvimento de novos problemas a serem investigados, ou mesmo uma análise crítica de tendências e possíveis recorrências.

A contribuição da pesquisa bibliográfica consistiu principalmente “Auxiliar em definições, assim como justificar e documentar a necessidade de realizar o estudo (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 182). Estes autores, esclarecem que ao finalizar um estudo de revisão de literatura é possível comparar com os resultados obtidos na pesquisa, elencando assim os principais papéis da revisão de literatura:

1. Detectar conceitos-chave que não havíamos pensado.
2. Termos ideias em relação a métodos de coleta de dados e análise, para sabermos como foram utilizados por outras pessoas.
3. Ter em mente os erros que outros cometeram anteriormente.
4. Conhecer diferentes maneiras de pensar e abordar formulação.
5. Melhorar o

entendimento dos dados e aprofundar as interpretações (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 381).

Realizou-se um panorama das pesquisas sobre a MO percebida no âmbito científico que embasou suas relações na perspectiva da CI, explorando-se a temática da memória em suas diferentes dimensões com a MO, GC, *Storytelling* entre outros enfoques.

Em seguida, buscou-se responder as questões da pesquisa com a inserção da pesquisadora no ambiente organizacional, caracterizando-se a fase da pesquisa de campo, a qual possibilitou a observação de fatos e fenômenos da maneira como eles ocorrem, respondendo aos problemas da pesquisa. Para Cruz Neto (2002), a pesquisa de campo favorece a descoberta de um universo de informações e de procedimentos a partir da aproximação com o objeto de investigação e os seus problemas, partindo de uma situação real.

Thiollent (2011) explica que a pesquisa de campo tem como principal objetivo identificar os principais problemas em um tempo pré-determinado e a proposição de um diagnóstico, por meio da pesquisa-ação, destacando que:

A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (THIOLLENT, 2011, p.20).

A inserção da pesquisadora no campo, conduziu para uma pesquisa-ação, porque houve uma ação real de intervenção necessária para estruturar a MO naquela organização, ambiente desta pesquisa.

#### **4.3 Universo da pesquisa**

A PU/SE é órgão integrante da AGU, com representatividade da defesa da União no estado de Sergipe, está situada na Avenida Beira Mar, nº 53, Bairro 13 de Julho na cidade de Aracaju. Hierarquicamente, a PU/SE se encontra subordinada à Procuradoria Regional da União da 5ª Região (PRU/PE), instância superior que centraliza grande parte dos procedimentos administrativos e está subordinada a Procuradoria Geral da União (PGU) em Brasília, tendo como superior hierárquico o Ministro da AGU.

A representação judicial é exercida em defesa dos interesses dos referidos entes nas ações judiciais em que a União figura como autora, ré ou ainda, terceira interessada. A



representação extrajudicial é exercida perante entidades não vinculadas à Justiça, como órgãos administrativos da própria União, Estados ou Municípios<sup>11</sup>.

Trata-se de um órgão que atua com informação jurídica e processos com prazos a serem cumpridos, em sua grande maioria exíguos. Tramitam informações vitais para o desenvolvimento da ação jurídica, através de processos eletrônicos em quase toda sua totalidade. Utiliza plataforma jurídica e administrativa de Gestão Eletrônica de Documentos (GED) denominado Sistema AGU de inteligência Jurídica (SAPIENS). Este sistema possui avançados recursos de apoio à produção de conteúdo jurídico e de controle de fluxos administrativos, focado na integração com os sistemas informatizados do Poder Judiciário e do Poder Executivo.

A PU/SE também possui um sítio tecnológico avançado e um ambiente caracterizado por fluxos informacionais intensos. Portanto, com informação seletiva para tomada de decisão e necessidade de recuperação eficiente, para que a informação seja acessível.

A PU/SE, assim como todas as Unidades da AGU na esfera nacional, possui peculiaridades que necessitam ser descritas, para que se possam entender os atores sociais que participaram da pesquisa, considerando ainda que tem influência direta na temática porque comporta conflitos de identidade e de pertencimento.

A AGU foi prevista pela nossa Carta Magna, contudo, em sua implantação, no ano de 1993, não havia Advogados da União em seu quadro para atuar e nem servidores técnico-administrativos. O primeiro Procurador-Chefe foi nomeado do quadro jurídico da Procuradoria da Fazenda Nacional (PFN/SE). O fato inusitado, embora previsível pelos princípios isonômicos de investimento em cargos da União, o levou a enfrentar o desafio de assumir a implantação de um órgão jurídico complexo, com o intervalo de menos de dois meses de nomeação ao Serviço Público Federal.

O primeiro Advogado da União empossado em Sergipe foi no ano de 2000 e hoje consta com um quadro de onze Advogados da União, todos concursados e com carreira estruturada pela Lei nº 9.028 (BRASIL, 1995) e atualizada pela Lei 13.327 (BRASIL, 2016).

Outro ponto relevante, refere-se ao quadro administrativo da AGU em nível nacional, que foi todo constituído por servidores cedidos de diferentes órgãos do Poder Executivo. Os mesmos foram redistribuídos para a AGU no ano de 2002, por meio da Lei nº.10.480, a qual em seu dispositivo legal “Dispõe sobre o Quadro de Pessoal da Advocacia-Geral da União, a criação da Gratificação de Desempenho de Atividade de Apoio Técnico-

---

<sup>11</sup> Informações disponíveis no site institucional: [https://www.agu.gov.br/interna/institucional/funcao\\_institucional](https://www.agu.gov.br/interna/institucional/funcao_institucional)

Administrativo na AGU – GDAA, cria a Procuradoria-Geral Federal (PGF), e dá outras providências” (BRASIL, 2002). A partir da criação da referida legislação, os servidores redistribuídos compuseram os primeiros quadros administrativos da AGU em todo o Brasil, tendo seguido recebendo os seus vencimentos com base no Plano de Classificação de Cargos dos seus órgãos de origem.

Não obstante, a AGU realizou concurso público de provas destinado ao provimento de cargos de nível superior, onde foram nomeados servidores concursados em todo o Brasil. Dentre esses, foram empossados na PU/SE dois Administradores e um Contador. Estes servidores são os únicos concursados do quadro administrativo nomeados para os cargos efetivos de nível superior em Sergipe<sup>12</sup>, com vencimentos no Plano de Classificação de Cargos (PCC) que trata a Lei nº. 5.645 de 1970 a qual “Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências” (BRASIL, 1970)<sup>13</sup>.

A PU/SE foi o órgão do executivo selecionado como ambiente de observação social e de intervenção, principalmente pela importância de estruturação da MO como processo de retenção do conhecimento, nos seus 26 anos de existência e pela sua história de grande relevância social.

#### 4.4 Participantes do estudo

Diante das diferentes categorias que compõem os sujeitos organizacionais da PU/SE, foram considerados todo e qualquer testemunho para as narrativas de MO. Considerou-se a área meio e a área fim, com foco nas experiências compartilhadas na organização.

Os participantes foram selecionados em duas diferentes categorias de *Storytelling*, sendo a primeira categoria destinada a construção da memória de origem, a qual foi utilizada como instrumento ou recurso para a representação da identidade da organização analisada. Estas narrativas serviram de base para a estruturação do *site* da MI da PU/SE e para a filmagem de um vídeo sobre a memória dos seus 26 anos, ambos produtos desta pesquisa e resultado das narrativas do *Storytelling*.

---

<sup>12</sup> Cargos criados pelo art. 11 da Lei nº 11.233, de 3 de dezembro de 2005, e regidos pela Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, os quais passaram a integrar o quadro de servidores da instituição pela mesma Lei nº. 14.480/2002.

<sup>13</sup> Considera-se ainda os servidores cedidos que já estavam e não optaram para integrar o quadro de servidores da AGU e novos servidores cedidos que ao longo dos 26 anos continuam amparados pela Lei Complementar no. 73 de 10 de fevereiro de 1993 ainda em vigor e recebem seus vencimentos por seus órgãos de origem e alguns recebem uma gratificação temporária prevista na respectiva legislação da AGU.

Os entrevistados aceitaram participar voluntariamente por meio de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) sendo um documento direcionado ao vídeo (Apêndice 1) e o TCLE para narrativa das práticas organizacionais (Apêndice 2).

Os sujeitos da pesquisa que concordaram em participar do vídeo institucional ficaram cientes dos nomes e imagem revelados publicamente (Quadro 9).

**Quadro 9** – Participantes das narrativas de memórias – Vídeo Institucional.

<b>GESTORES PIONEIROS EXTERNOS</b>				
<b>Nome</b>	<b>Cargo</b>	<b>Marco Temporal</b>	<b>Tipo De Entrevista</b>	<b>Duração</b>
Paulo Andrade Gomes <sup>14</sup>	Procurador da Fazenda Nacional	1993 - 2003	Narrativa	01:40
Laura de Andrade Sodré	Assessora Jurídica	1993 – 2006 Aposentada	Narrativa	0:17
<b>GESTORES ADVOGADOS DA UNIÃO</b>				
Ana Elisa Sobral Vila Nova de Carvalho <sup>15</sup>	Advogada da União	2003 – 2009	Narrativa	01:00
Alexandre Alves Feitosa <sup>16</sup>	Advogado da União	2009 – 2011	Narrativa	01:42
José Ricardo Britto Seixas Pereira Júnior <sup>17r</sup>	Advogado da União	2011 – 2014	Narrativa	0:25
Miguel Ângelo Feitosa Melo	Advogado da União	2014 – em exercício	Narrativa	0:50
<b>SERVIDORES TÉCNICO ADMINISTRATIVOS</b>				
Adelmo Ramos Filho	Agente de Vigilância	1995- 2019	Narrativa	01:20
Adilson José dos Santos	Agente de Vigilância	1995-2019	Narrativa	0:52
Carlos Maurício Almeida	Motorista Oficial	1993-2019	Narrativa	1:41
Jaqueline Silva Santos	Agente Administrativo	1998-2019	Narrativa	1:50
José Mandu Filho	Técnico Administrativo	1997 – 2019	Narrativa	0:20
José Salvador Santos	Agente Administrativo	1997 – 2019	Narrativa	0:33
Maria Angélica Nascimento Santos	Agente De Vigilância	1993-2019	Narrativa	1:10
Rosangela Matos do Nascimento	Auxiliar Operacional de Serviços Diversos	1993 – 2019	Narrativa	1:05
Talvanes Barreto da Paixão	Motorista Oficial	1994 – 2017 Aposentado	Narrativa	0:15

Fonte: Vanderléa Nóbrega Azevedo Cortes (2019).

<sup>14</sup> Atualmente ocupa o cargo de Procurador-Chefe da Procuradoria da Fazenda Nacional em Sergipe. Foi gestor da PU/SE de 1993 a 2003.

<sup>15</sup> Advogada da União em exercício na PU/SE e Gestora daquela unidade de 2003 a 2009.

<sup>16</sup> Advogado da União em exercício na PU/SE e Gestor daquela unidade de 2009 a 2011

<sup>17</sup> Advogado da União em exercício na PU/SE e Gestor daquela unidade de 2011 a 2014<sup>17</sup>

Foi essencial contatar o primeiro Procurador-Chefe da União, Paulo Andrade Gomes, que permaneceu no cargo por nove anos, quando, em 2003 foi destituído da função e retornado a PFN. Outro participante essencial foi a primeira Assessora Jurídica e Procuradora-Chefe Substituta na primeira gestão por nove anos, Dra. Laura de Andrade Sodré. Além desses dois participantes selecionados como relevantes ao contexto histórico, participaram quatro gestores da organização, assim como os servidores redistribuídos, concursados e cedidos.

Com relação a categoria dos entrevistados para narrativas das práticas e experiências organizacionais, os interessados, seja da área fim ou da área meio, participaram também voluntariamente assinando o TCLE (Quadro 10).

**Quadro 10** – Participantes das narrativas de memórias: práticas organizacionais.

Indivíduo	Área	Tempo de Organização	Tipo de Entrevista	Vídeo	Tempo de Narrativa
SA <sup>18</sup>	Meio	24	Narrativa	X	0:50 min.
SB	Meio	26	Narrativa	X	2:02 min.
SC	Meio	26	Narrativa	X	1:30 min.
SD	Meio	25	Narrativa	X	1:10 min.
SE	Meio	26	Narrativa	X	1:50 min.
SF	Meio	22	Narrativa	X	1:00 min.
SG	Meio	22	Narrativa	X	0:42 min.
SH	Meio	11	Narrativa	X	1:30 min.
SI	Meio	23	Narrativa	X	1:12 min.
SJ	Meio	24	Narrativa	X	1:10 min.
SK	Meio	21	Narrativa	X	0:20 min.
SL	Meio	25	Narrativa	X	0:42 min.
SM	Meio	20	Narrativa	X	1:22 min.
SN	Meio	18	Narrativa	X	1:32 min.
SO	Fim	14	Narrativa	X	1:00 min.
SP	Fim	16	Narrativa	X	1:02 min.
SQ	Fim	18	Narrativa	X	1:30 min.
SR	Fim	19	Narrativa	X	0:55 min.
SS	Fim	16	Narrativa	X	0:22 min.
ST	Fim	16	Narrativa	X	0:35 min.
SU	Fim	16	Narrativa	X	0:45 min.
SV	Fim	9	Narrativa	X	2:20 min
SX	Fim	12	Narrativa	X	0:10 min

Fonte: Vanderléa Nóbrega Azevedo Cortes (2019).

Participaram da pesquisa os servidores da área meio concursados, redistribuídos, cedidos e os Advogados da União que exercem suas atribuições na área fim. Não houve restrição para intervalo mínimo de tempo de serviço na organização.

<sup>18</sup> S corresponde a denominação dada ao Servidor para manter a privacidade do seu nome, a letra alfabética que o sucede identifica a sequência do participante.

## 4.5 Procedimentos de coleta de dados

Nesta dissertação, optou-se pela metodologia do *Storytelling*, a qual tem sido aplicada como ferramenta da GC nas organizações. Por meio deste método, buscou-se identificar as principais práticas e experiências individuais para externalizar o conhecimento tácito, contido nos participantes da pesquisa. Elaborou-se também um roteiro de indutores de *Storytelling* para provocar os participantes e direcionar o seu contexto, quando necessário, para as práticas da MO e GC.

Na visão dos especialistas, o *Storytelling* pode vir a ser o principal método para salvar o conhecimento dos empregados ativos e dos empregados que deixam a empresa (DENNING, 2006), favorece ainda uma estrutura reflexiva e coletiva na organização (BRUSAMOLIN; SUAIDEM, 2014), despertando os ativos intelectuais ou de conhecimento nas organizações por meio das tecnologias sociais da memória (COGO, 2016).

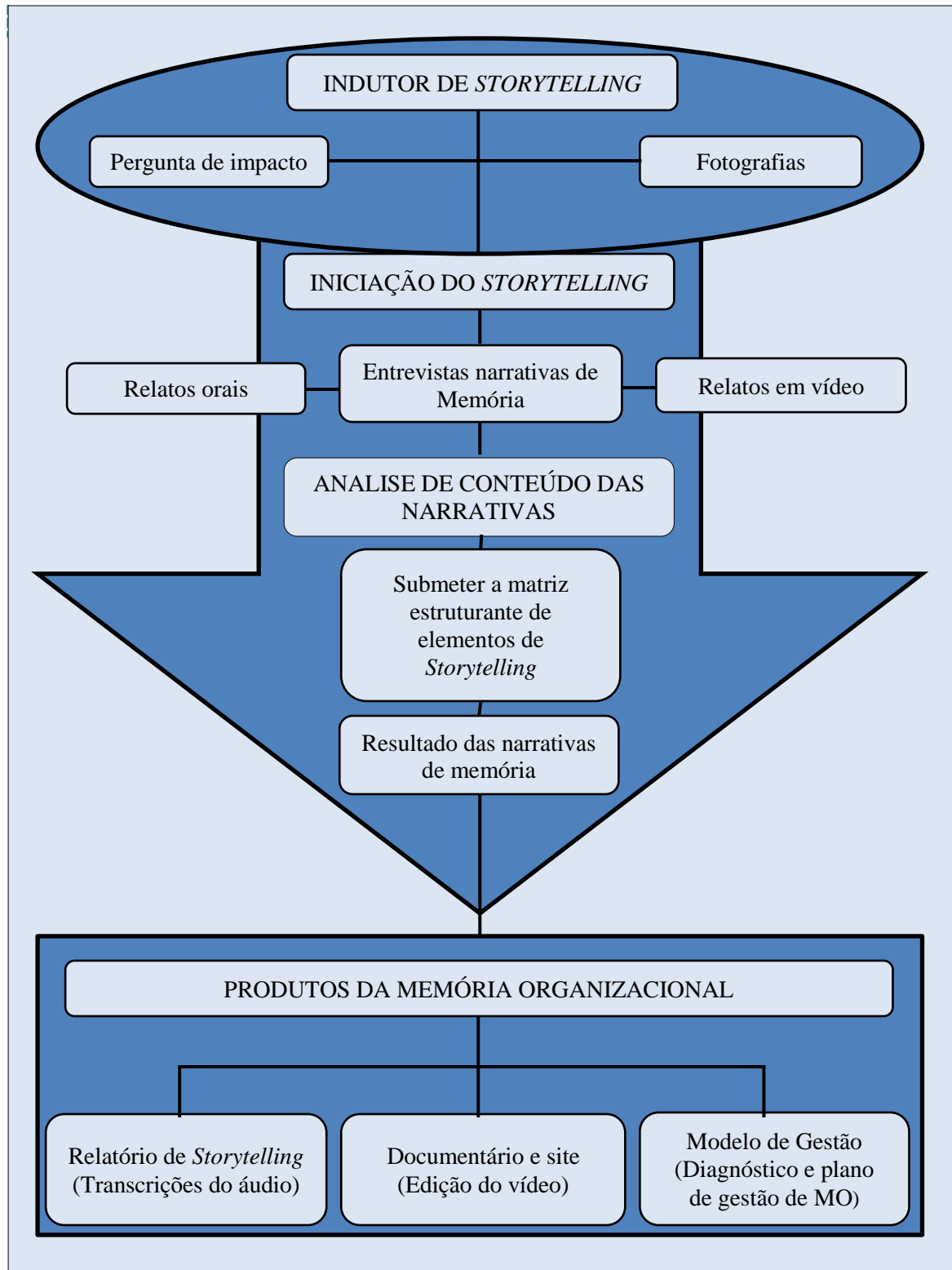
Para Denning (2006), as narrativas do *Storytelling* identificam, registram e disseminam histórias das práticas de uma organização, sendo apropriada para a comunicação de mudanças e ao estímulo à inovação. Para Brussamolin e Suaiden (2014), pode-se somar o propósito científico e a intervenção com narrativas. Explicam que o pesquisador pode atuar na organização como um consultor, realizando dessa forma, diagnósticos, recomendações conduzindo intervenção por meio de ações.

Castro e McSill (2013) compreendem que a metodologia do *Storytelling* é fundamental para socializar o conhecimento na organização. Justificam que estas narrativas orientam os processos de interatividade social, mobilizando o conhecimento tácito entre as equipes.

### 4.5.1 Modelo de aplicação do *Storytelling* e elaboração discursiva da memória

Atribuindo conexões entre a MO e a GC, elaborou-se esquema um prático do método *Storytelling* para coleta dos dados e a elaboração discursiva da memória (Figura 5).

**Figura 5** – Modelo de aplicação da metodologia do *Storytelling*



Fonte: Elaborado por Vanderléa Nóbrega Azevedo Cortes (2019).

A sua aplicação foi viabilizada porque houve uma ação desta pesquisadora para sensibilização dos servidores da organização, quando foram agendadas as entrevistas de narrativas. Para um melhor entendimento, as etapas serão descritas separadamente.

O indutor do *Storytelling* corresponde a uma ação que provoca a narrativa, podendo ser uma palavra, um conto, um texto, uma música, uma imagem e tantas outras opções em que se construa um contexto de significados para o entrevistado. Matos (2010) explica que as narrativas provocadas por indutores possibilitam que as emoções fluam, proporcionando uma autoprojeção reflexiva do indivíduo naquele contexto.

As entrevistas de narrativas foram realizadas no auditório da PU/SE, sob a anuência daquela chefia. A partir do resgate das fotografias previstas na Meta 2 (Quadro 14, p. 93), foi elaborado um mural com fotos contextualizando as diversas atividades e eventos que foram registrados pelos servidores no decorrer das suas atividades ao longo dos anos (Figura 6).

**Figura 6** – Local das narrativas com mural indutor de *Storytelling*



Fonte: arquivo da pesquisa (2019).

As fotografias serviram para provocar também a memória afetiva dos entrevistados e estimular a construção de confiança e pertencimento como protagonista do processo. Além das fotografias, foram selecionadas perguntas indutoras do *Storytelling*, como um recurso para estimular o entrevistado, e direcionar as narrativas por questões coerentes com a pesquisa. Não se pretendeu estruturar a narrativa em entrevista semiestruturada, haja visto, “o elemento-chave

dos dados narrativos são as experiências pessoais, grupais e sociais dos atores ou participantes (cada participante deve contar a sua história) (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 512).

**Figura 7** – Participante das narrativas de memória



Fonte: arquivo da pesquisadora (2019)<sup>19</sup>

Destacaram-se as práticas de GC e os elementos de *Storytelling* para a elaboração das questões indutoras introduzidas nas narrativas. Todas as questões elaboradas, não foram necessariamente utilizadas, dependeu da interação e da fluência do entrevistado. Na maioria das vezes, se introduziu apenas uma indutora e a narrativa fluiu.

As questões foram adaptadas dos autores referenciados nas seções anteriores, nos capítulos de GC e nas práticas de *Storytelling*, a saber: Castro e Mcsill (2013), Cogo (2016), Denning (2006) e Silva (2016). Destacaram-se ainda, os autores Nonaka e Takeuchi (1997), que reconhecem a base da externalização do conhecimento intrínseco no homem (Quadro 11).

---

<sup>19</sup> A participante da entrevista autorizou o uso da imagem.



**Quadro 11** – Perguntas indutoras do *Storytelling*

Questões	Perguntas Indutoras	Elementos-Chave da MO e GC
01	Como você descreveria sua história na PU/SE	Memória, valores, cultura, identidade, imagem da organização, conhecimento, experiência e transformação.
02	Como acontece o compartilhamento das experiências com os colegas na organização durante todo o tempo em que você trabalha na PU/SE.	Experiência, compartilhamento, conhecimento, motivação, temporalidade, causas, consequência, transformação, inovação.
03	Conte como registra os problemas, soluções e as experiências como servidor da PU/SE.	Formalização, experiência, compartilhamento, conhecimento, temporalidade, causas, consequência, transformação, inovação.
04	Para você, o que é a PU/SE?	Memória, identidade, imagem da organização.

Fonte: elaborado por Vanderléa Nóbrega Azevedo Cortes (2019)

Após estabelecidas as questões indutoras, iniciou-se propriamente o *Storytelling*, sendo informadas ao entrevistado as questões éticas contidas no TCLE (apêndice 1 e 2), as quais constam com todas as diretrizes éticas que envolvem seres humanos nas pesquisas sociais. As narrativas foram filmadas.

Todos os participantes receberam um envelope contendo em seu interior definições sobre a MO e um agradecimento pela participação na pesquisa. As narrativas foram catalogadas no arquivo da pesquisa e posteriormente transcritas e analisadas.

#### 4.6 Procedimentos de análise de dados

Para fins de análise de dados, após a elaboração das narrativas, iniciou-se a sequência da análise de conteúdo prevista no esquema prático do método *Storytelling* (Figura 5). É essencial explicar que as narrativas foram realizadas em um período longo e dispersas em diferentes datas, por isso, logo que eram realizadas, o material audiovisual era transcrito e submetido a um *feedback* com o entrevistado.

Utilizou-se a análise de conteúdo do material audiovisual, sob duas diferentes perspectivas: uma com fins de diagnosticar a gestão da MO na PU/SE e a outra com a perspectiva de produzir um vídeo da MI. Neste sentido, serão duas diferentes categorias de análise, uma para gestão da MO, e outra, para identificação dos elementos de *Storytelling*. Essas análises embasaram os diferentes produtos advindos das narrativas de memória.

Seguiram-se as etapas da análise de conteúdo propostas por Bardin (2011, p. 15), o qual assim a define “a análise de conteúdo ocupa-se de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo extraído das comunicações e sua respectiva interpretação”. Segundo a

autora, estas técnicas de análises de pesquisas qualitativas, analisa, categoriza, interpreta e informatiza os seus conteúdos.

Segundo Bardin (2011) são três fases que caracterizam a análise de conteúdo, a saber: pré-análise, exploração do material e o tratamento e resultados, que trata da inferência e interpretação.

Silva (2016) buscou relacionar diferentes categorias de análise de conteúdo do seu estudo, definidas a partir dos elementos-chave presentes no referencial teórico do seu objeto de estudo, que é o *Storytelling* para o processo de reflexão como forma de aprendizagem organizacional. Ainda conforme Silva (2016), o conhecimento prévio sobre o tema favorece a separação da análise.

Como Silva (2016), esta pesquisa também se estruturou no método do *Storytelling* como ferramenta da GC, ou seja, a MO consiste em um repositório das práticas da GC, e foi assim categorizada: MO, GC. Contudo, foi identificada, a partir da análise das transcrições das narrativas, a categoria da MI. Esta dimensão da memória, já explorada no *corpus* da pesquisa, surgiu como nova categoria na análise das narrativas, a ser discutida posteriormente na análise dos dados.

Em seguida, foram utilizadas categorias para análise das narrativas, construídas a partir dos elementos-chave constantes nas práticas de GC, MO e *Storytelling*, e provocadas pelas questões indutoras. Os elementos-chave da análise de conteúdo foram adaptados dos autores Denning (2006), Silva (2016, p. 119), e Cogo (2016, p. 147) (Quadro 12).

**Quadro 12** – Categorização dos elementos para submissão da análise estrutural de conteúdo das imagens audiovisuais.

ELEMENTOS-CHAVE DA ANÁLISE DOS CONTEÚDOS		
Elementos-chave do conteúdo <i>Storytelling</i>	Elemento-Chave de conteúdo da GC	Elementos-Chave do conteúdo da MO
Causas	Colaboração	Conhecimento tácito
Consequências	Compartilhamento	Experiência
Credibilidade	Conhecimento Formal	Esquecimento
Exposição de vulnerabilidade	Cultura Organizacional	Identidade
Marcos e rupturas	Informação	Lembrança
Neutralizar boatos	Inovação	Motivação
Proposta inspiracional	Normatização	Pertencimento
Temporalidade	Práticas Organizacionais	Recuperação
Tom confessional	Qualificação	Retenção
Transformação	Rotinas	Reutilização
Protagonismo	Valores	Transformação
Vigor emocional	Tecnologia	

Fonte: Elaborada pela autora, adaptado de Cogo (2016), Denning (2006) e Silva (2016).

#### 4.7 Questões éticas

Por se tratar de uma pesquisa com abordagem pessoal e subjetiva essencialmente se preza pela clareza quanto as normas e regras do sigilo e da abordagem das narrativas, principalmente, a livre opção dos participantes em exporem as suas imagens no documentário da memória da PU/SE. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi elaborado com base na Resolução do Conselho Nacional de Saúde (CNS) nº 510 de 07 de abril de 2016, norma regulamentar do CNS que objetiva estabelecer e construir um marco normativo fundamentado na ética da pesquisa em Ciências Humanas e Sociais, conforme o disposto em seu artigo 1º:

Art. 1º Esta Resolução dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana, na forma definida nesta Resolução (CNS, 2016).

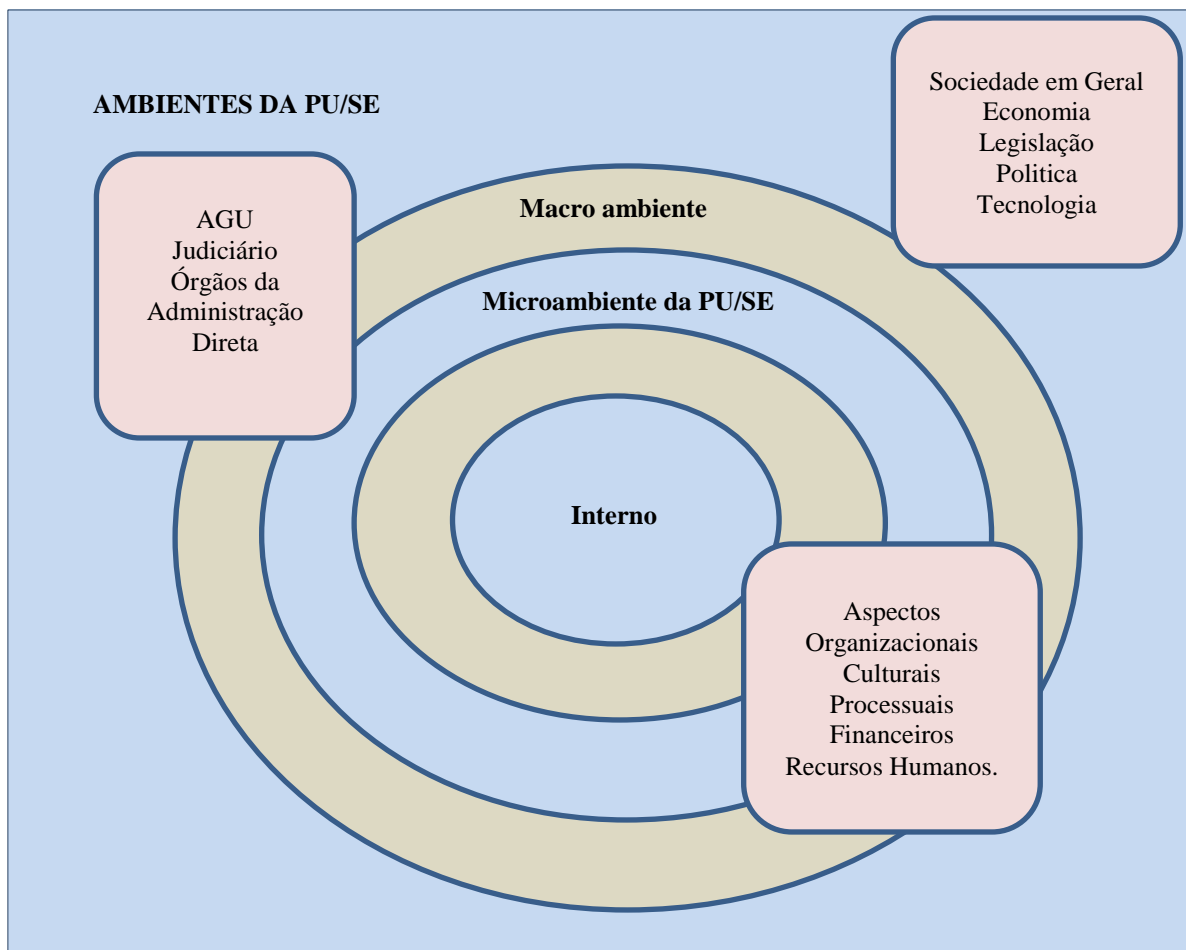
O TCLE foi elaborado com identificação e descrição da temática, do objeto de pesquisa, do objetivo geral e dos específicos e, principalmente, do protagonismo dos sujeitos como portadores da memória e do conhecimento tácito na organização. Deixou-se claro a liberdade do participante em desistir a qualquer momento da sua participação assim como o compromisso de se dar um *feedback* dos resultados e as transcrições das entrevistas antes de se publicar.

Foram elaborados dois diferentes Termos de Consentimentos Livres e Esclarecidos (TCLE) sendo um direcionado para as entrevistas das narrativas de memórias e o outro para o vídeo institucional conforme modelos inseridos nos apêndices 1 e 2, páginas 129 e 130, respectivamente.

## 5 ANÁLISE DO AMBIENTE

A análise crítica do ambiente possibilitou identificar fatores que podem influenciar a capacidade da PU/SE em estruturar a MO. Para tanto, foi necessário realizar um diagnóstico da organização por meio de uma análise do ambiente com fins de orientar a aplicação dos produtos propostos a partir da análise dos dados da intervenção (Figura 8).

**Figura 8 – Ambiente da PU/SE**

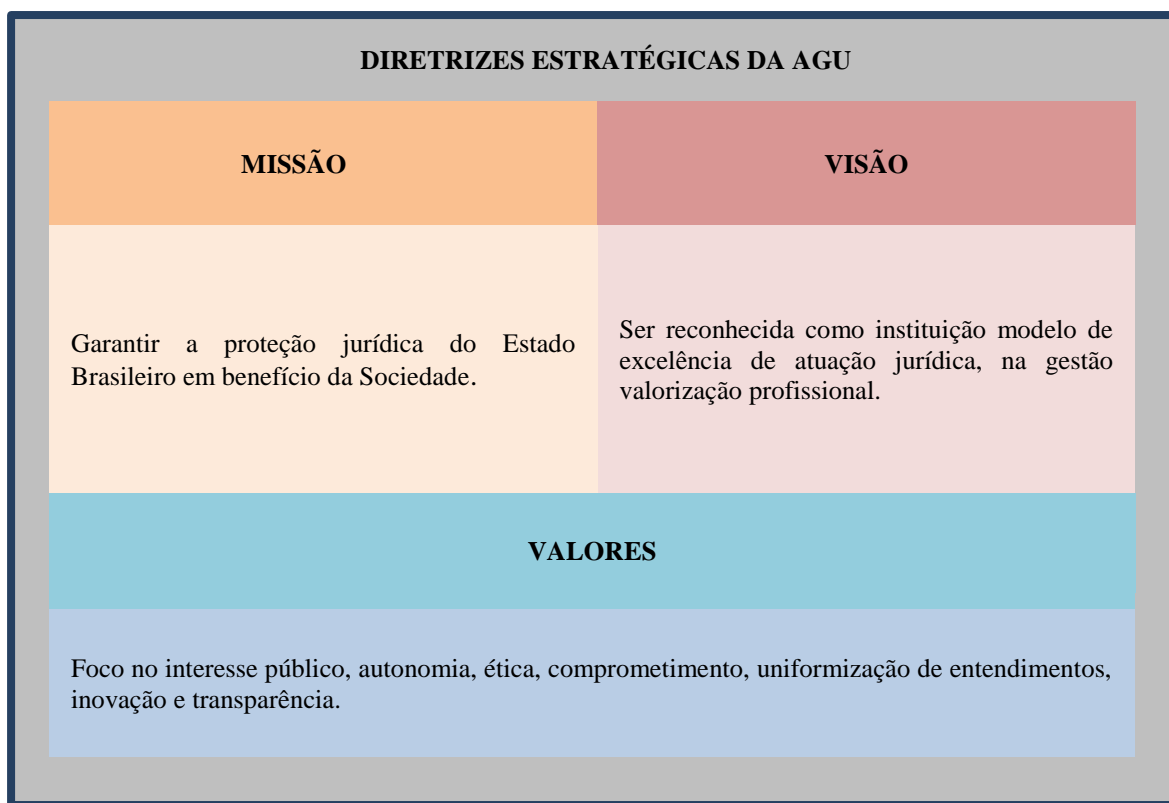


Fonte: Elaborado por Vanderléa Nóbrega Azevedo Cortes (2019)

O mapeamento do ambiente da PU/SE foi apresentado com o intuito de identificar a sua inter-relação com o ambiente interno e externo, criando-se uma percepção dos aspectos relevantes da sua atuação e contextualização com a sociedade em geral. Verifica-se que, por se tratar de uma organização hierarquicamente subordinada a Procuradoria Geral da União (PGU) segue as diretrizes estratégicas da AGU. O planejamento estratégico é realizado em um plano geral de gestão estratégica e posteriormente direcionado no âmbito dos seus órgãos com o objetivo de provocar mudanças significativas na forma da cultura organizacional, ou seja, como se enxerga a organização e como ela enxerga os seus servidores.

O comitê de governança da AGU por meio da Resolução nº 01 de 10 de maio de 2019, atualizou o planejamento estratégico institucional da AGU realizado para o quadriênio 2016-2019. O planejamento objetivou uma melhor atuação da instituição voltada para viabilização das políticas públicas, na segurança jurídica e na defesa do patrimônio e dos recursos públicos, consolidando sua imagem como instituição modelo na defesa do Estado. (Figura 9).

**Figura 9 – Diretrizes estratégicas da AGU**



Fonte: Adaptado do site: <https://www.agu.gov.br/noticia/planejamento-estrategico-2016-2019--393975> (2019)

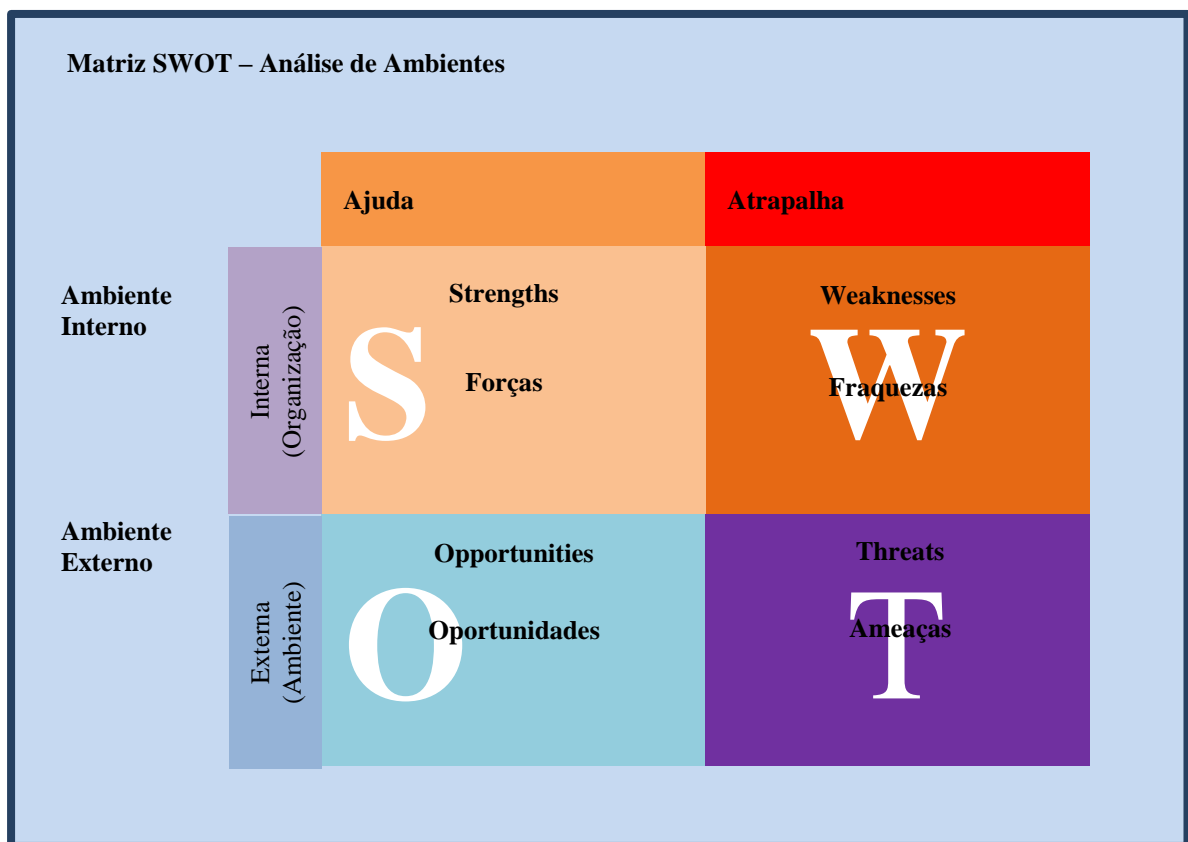
Com base na análise do ambiente em um contexto organizacional, procedeu-se a uma observação crítica no ambiente da pesquisa, identificando os principais e possíveis fatores que possam favorecer ou venham interferir na estruturação da MO no âmbito da Procuradoria da União em Sergipe. Esta análise foi desenvolvida por meio de uma análise do ambiente sob três perspectivas: o ambiente interno, microambiente e macro ambiente, por meio do método de SWOT.

### 5.1 Diagnóstico por análise do desempenho organizacional- SWOT

A metodologia de SWOT é um método de análise de planejamento estratégico que permite também identificar quais os riscos que a empresa corre, quais os problemas que tem de resolver e quais as vantagens e oportunidades que podem ser exploradas.

Para Serra, Torres e Torres (2014, p. 28) a principal função da SWOT é “possibilitar a escolha de uma estratégia adequada – para que se alcancem determinados objetivos – a partir de uma avaliação crítica dos ambientes internos e externos”. A análise dos pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades, é a base para a Matriz SWOT (OLIVEIRA, 2007). Desta maneira, na análise SWOT identificam-se as Forças e Fraquezas da empresa, extrapolando então Oportunidades e Ameaças internas para a mesma (Figura 10).

**Figura 10** – Diagrama clássico da Matriz SWOT



Fonte: Daychoum (2013, p. 8)

Segundo Paixão (2012), a análise do ambiente ou diagnóstico é o monitoramento das variáveis ambientais, identificadas por meio de um diagnóstico da atual situação de uma organização. O diagnóstico possibilita avaliar, interpretar e distribuir informações sobre os principais fatores ambientais, conforme explica a autora:

As empresas bem-sucedidas reconhecem que o ambiente está constantemente apresentando novas oportunidades e ameaças e compreendem a importância de continuamente monitorar e se adaptar ao ambiente. Por esse motivo, vão buscar informações para que se inicie o processo de formulação da estratégia. Essas informações são traduzidas em ameaças e oportunidades que o ambiente externo pode oferecer e de pontos fortes e fracos que o ambiente interno que possam impedir a empresa de aproveitar uma oportunidade ou evitar uma ameaça (PAIXÃO, 2012, p.33)

Tendo como ferramenta SWOT, realizou-se uma análise dos pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças identificadas no ambiente social da pesquisa, considerando a estruturação da MO na PU/SE, a partir do diagnóstico traçado por meio das narrativas de memória, as entrevistas abertas e da análise crítica do ambiente e das suas práticas percebidas pela pesquisa-ação.

O desenvolvimento da análise do ambiente serviu para diagnosticar a situação da MO na PU/SE e, desta forma, propor um modelo de gestão da MO aplicado à organização, a partir da análise dos pontos fortes e fracos verificados no diagnóstico e na literatura analisada (Quadro 13).

**Quadro 13 – análise do ambiente da PU/SE**

<b>ANÁLISE DO AMBIENTE DA PU/SE</b>	
<b>FORÇA</b>	<b>FRAQUEZA</b>
Sítio Tecnológico	Resistência Cultural a Gestão da Memória.
Sistemas de Gerenciamento Eletrônico de Fluxo Documental e Processual.	Ausência de gestão documental em arquivos físicos.
Atuação do Contencioso na PU/SE	Normatização de processos.
Experiência acumulada pelo corpo técnico-administrativo da PU/SE	Ausência de programa de capacitação.
União da equipe.	Falta de modelos disseminados, para as boas práticas administrativas.
Vontade dos membros e servidores em efetivar as mudanças.	Falta de uma carreira estruturada de apoio administrativo.
	Comunicação interna deficiente.
	Perda do conhecimento tácito de servidores por mudança de órgão ou aposentadoria.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
Instituição de um plano nacional de gestão de documentos e memória no âmbito da AGU	Mudanças tecnológicas.
Criação da carreira da área meio.	Desconhecimento da atuação da AGU para a sociedade.
Implantação da MO como oportunidade para aprendizagem organizacional coletiva.	Imagem negativa da Advocacia Pública em razão da quantidade de recursos e de excesso de litigiosidade
Capacitação de Advogados e Servidores por meio da Escola da AGU.	Falta de marketing institucional.
Ambiente político favorável.	Disparidades regionais.
Interação entre os órgãos.	
Visibilidade das práticas organizacionais	

Fonte: Elaborado por Vanderléa Nóbrega Azevedo Cortes (2019).

### 5.1.1 Resultado da análise do ambiente interno

A análise SWOT possibilitou traçar um diagnóstico para a estruturação da MO identificando internamente os pontos fortes na organização, os quais devem ser desenvolvidos, e os pontos fracos, superados. Neste sentido, serão discutidos os principais pontos fortes e fracos que podem influenciar no processo de estruturação da MO internamente.

O sítio tecnológico da unidade encontra-se muito bem estruturado, principalmente porque com o advento dos processos digitais é imprescindível que a organização possua estrutura tecnológica para subsidiar e agilizar os processos.

Existe o setor de informática representado por dois servidores da AGU, os quais dão suporte tecnológico para toda a unidade quanto a gestão de processos e aos sistemas de rede. A manutenção dos equipamentos é realizada por uma firma terceirizada.

Possui um servidor de rede, computadores com tela dupla para facilitar e agilizar o trabalho dos servidores, uma rede colaborativa disponível na organização, internet, intranet, e-mail institucional e possibilidade de tele trabalho, ou trabalho remoto, já instituído como prática laboral. Considerando-se que a MO essencialmente precisa de uma base tecnológica para sua retenção, as TIC servem de base para o desenvolvimento de novos produtos da memória a serem retidos e compartilhados pela organização.

Em contrapartida, existe a resistência cultural à gestão da memória, ausência de modelos disseminados para as boas práticas administrativas, que são contemplados nas bases da MO.

Com relação a gestão documental, pode-se cruzar o ponto forte da organização que é o Sistema de Gerenciamento Eletrônico de Fluxo Documental e Processual com a ausência de uma política de gerenciamento de documentos físicos constituídos de ampla tipologia documental, proveniente de vários fundos.

A gestão dos documentos correntes é realizada por meio de um sistema de Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED) que atende a plataforma administrativa e jurídica intitulado Sistema AGU de Inteligência Jurídica (SAPIENS) paralelo aos arquivos físicos.

O SAPIENS é um aplicativo que possui avançados recursos de apoio à produção de conteúdo jurídico e de controle de fluxos administrativos atuando como *workflow* (fluxo de trabalho), com o objetivo de simplificar rotinas e expedientes, além de auxiliar, com suas ferramentas de inteligência, no processo de tomada de decisão na evolução dos processos e providências do âmbito da AGU.



No caso dos documentos digitais, o SAPIENS abrange todos os tipos de documentos arquivísticos da AGU, ou seja, textos, imagens, vídeos, gravações sonoras, mensagens de correio eletrônico, páginas web, bases de dados, dentre outras possibilidades.

Os documentos físicos, normalmente são arquivados de forma ordenada pelo ano corrente, nos arquivos setoriais. Posteriormente, são encaminhados ao arquivo intermediário, localizado na antiga sede da PU/SE, em um prédio vazio, para cumprir o prazo legal e precaucional. Como não existem quadros para análise de lotes de documentação intermediária, que tornaria exemplares passíveis de arquivamento permanente, a totalidade dos acervos tem sido acumulada por tempo indeterminado.

Apesar dos progressos, o legado documental anterior ao período de informatização segue sem indexação, sendo apenas recuperável por fundo, período e série. A gestão do arquivo físico do legado, em prédio anexo da AGU, estando com problemas identificados de falta de espaço. À exceção dos documentos que foram anexados aos dossiês judiciais, os quais foram digitalizados no ano de 2010.

Com relação as experiências acumuladas dos servidores técnico-administrativos na organização, convém explicar que todos os servidores entrevistados nesta pesquisa já possuíam experiências acumuladas dos seus órgãos de origem quando foram cedidos para a AGU e por meio do compartilhamento do conhecimento informal desenvolveram suas práticas ensinando uns aos outros que foram chegando posteriormente a organização.

O ponto forte das experiências acumuladas no corpo técnico-administrativo se refere às práticas que estes servidores trouxeram dos seus órgãos de origem e as que desenvolveram na PU/SE, neste sentido, Molina e Valentim (2015, p. 152) destacam que a retenção da memória não deve ter apenas uma visão apenas tecnológica, “devendo-se considerar que o conhecimento interno (ou tácito) também é válido, e certamente deve-se buscar sua máxima externalização para posterior registro nas estruturas tecnológicas desenvolvidas para tal”.

Soma-se as estas experiências elementos que estão associados às memórias institucional, individual, coletiva e a memória organizacional as quais convergem para as práticas da gestão do conhecimento (SCHWEITZER; VARVAKIS, 2019).

Ao realizar as narrativas, identificou-se que muitos destes servidores permanecem desempenhando a mesma função na PU/SE desde a sua origem e estão prestes a se aposentar, sinalizando um ponto fraco que é a perda do conhecimento tácito destes servidores. Entende-se que não existe na organização um programa de especialização para os servidores, as

competências vão se desenvolvendo ao longo dos anos na organização. A carreira jurídica por ser especializada, apresenta como ponto forte interno a atuação no contencioso.

A falta de uma carreira estruturada do apoio administrativo tem sido evocada nas entrevistas de memória como elemento de conflito e se torna um ponto fraco, inclusive, pela impossibilidade de reposição do quadro de servidores que se afastaram por aposentaria. Para melhor representar a situação do diagnóstico, existe um ponto crítico de evasão de servidores na organização, conforme levantamento realizado para justificativa da estruturação da MO por esta pesquisadora junto ao setor de coordenação administrativa. Considerando-se que, dos vinte e nove servidores técnico-administrativos que estão desenvolvendo suas atividades na PU/SE, treze servidores recebem o abono salarial podendo solicitar aposentadoria por tempo de serviço.

### 5.1.2 Resultado da análise do ambiente externo

O resultado da análise do ambiente externo apontou as principais oportunidades a serem exploradas e as ameaças que devem ser neutralizadas para o objetivo desta pesquisa.

A missão, visão e valores são planejados pela instância superior que é a Procuradoria Geral da União vinculada diretamente ao Gabinete do Ministro da AGU. As diretrizes estratégicas em sua maioria estão voltadas para gestão de processos e dos litígios os quais, por excelência, correspondem a atividade fim da instituição.

A implantação de uma gestão de memória fez parte do planejamento estratégico do Ministério Público Federal em Sergipe (MPF/SE) no biênio 2018-2019, por meio da Portaria nº 69 de 14 de maio de 2018, e instituíram nas diretrizes de Gestão do Conhecimento “Prover a instituição de informação jurídica e especializada, garantindo a tomada de decisão e a preservação da memória institucional”. Verifica-se que nesta dissertação, apresentamos as diretrizes do último planejamento estratégico publicado pela AGU, que não inseriu a temática da memória como prática de GC.

Uma oportunidade para a mudança da cultura organizacional voltada para a gestão de memória seria a instituição de um plano nacional de gestão de documentos e memória no âmbito da AGU, oportunidade que poderia explorar mais ainda a visibilidade das práticas organizacionais como oportunidade para aprendizagem organizacional coletiva.

Como oportunidade para neutralizar possível desconhecimento da atuação da AGU e a imagem negativa da Advocacia Pública em razão da quantidade de recursos e de excesso de litigiosidade, a gestão da memória seria uma forma de valorizar a atuação da AGU em um contexto histórico-social.

## 6 PROPOSTA DA INTERVENÇÃO

O próximo passo consistiu na elaboração de planos de ação da intervenção para a estruturação da MO na PU/SE, o qual foi elaborado durante a evolução da pesquisa, contendo ações que serviram para colocar em prática todo trabalho que fora planejado (Quadro 14).

**Quadro 14** – Plano de intervenção para estruturação da MO na PU/SE

PLANEJAMENTO				EXECUÇÃO	VERIFICAÇÃO
Meta	Ação	Responsável	Execução	Cronograma	Status
1	Sensibilização	Cortes	Apresentação do projeto do mestrado, seus objetivos e esclarecer sobre a temática	Dezembro 2017	Finalizado
2	Recuperar documentos e fotografias em acervos pessoais	Cortes, setor do Gabinete e Protocolo da PU/SE.	Digitalizar, identificar e contextualizar as fotografias para inserção no site institucional	Dezembro 2017 – Julho 2019	Finalizado
3	Entrevistas de narrativas	Cortes	Explicitação do conhecimento tácito dos servidores e gestores da PU/SE	Dezembro 2017 - Junho de 2019	Finalizado
4	Diagnóstico	Cortes	Identificação dos pontos fortes e fracos relacionados as práticas de GC	Setembro 2017 -junho de 2019	Finalizado
5	Mapear fontes formais e informais do conhecimento para compor a MO	Cortes	Identificar a nível organizacional como são estruturados as fontes e formais e informais do conhecimento	Dezembro 2017 – Dezembro 2018	Finalizado
6	Identificar possíveis repositórios para a MO	Setor de TI e Cortes	Mapear as bases de dados, redes colaborativas e site institucional para estruturar a MO	Janeiro 2018 – junho 2018	Finalizado
7	Elaboração do site institucional	O Setor de TI e Cortes	Estruturação da MO/Produto da pesquisa	Maio - Junho 2019	Estruturado e retroalimentado
8	Registro do vídeo institucional 25/26 anos da PU/SE	Cortes e Editora particular de vídeo	História no formato de <i>Storytelling</i> para a MO/Produto da pesquisa	Maio -Junho 2019	Filmes anexados ao banco de Narrativas, sob edição
9	Elaboração do modelo de MO para implantar na PU/SE	Cortes	Estruturação da MO/Produto da pesquisa.	Maio - junho 2019	Finalizado
10	Apresentação dos produtos da MO	Cortes	Apresentar junto a PU/SE os resultados da pesquisa e as possibilidades para aplicação..	Julho 2019	Finalizado.

Fonte: Elaborado por Vanderléa Nóbrega Azevedo Cortes, 2018.

## 6.1 Resultados da intervenção

O resultado da intervenção foi realizado seguindo o plano de intervenção supracitado (Quadro 14) e elaborado em 10 etapas, as quais, foram estruturadas em metas realizadas, cujos principais resultados vieram atender satisfatoriamente ao objetivo geral e aos específicos desta pesquisa. As etapas da intervenção e os seus produtos estão relacionados e descritos no decorrer desta subseção.

### Meta 1 – Sensibilização

Como servidora do quadro da AGU desde o ano de 2001, o primeiro desafio desta intervenção foi redesenhar a imagem desta pesquisadora junto aos sujeitos organizacionais, para assegurar interação, empatia e imparcialidade na aplicação da pesquisa. A primeira meta estabelecida e a princípio, a mais difícil, foi reunir os servidores daquela unidade para apresentação do projeto do mestrado, esclarecendo os seus objetivos e explicando sobre a temática, como forma de sensibilização da importância da MO e da prática do *Storytelling* como ferramenta de GC e como socialização do conhecimento tácito.

Realizou-se uma explanação em dezembro de 2017, ano que iniciei o mestrado, justificando a origem e importância da pesquisa, que inicialmente foi desenvolvida por esta pesquisadora, em um projeto de Pós-Graduação em Gestão de Arquivos Empresariais e Culturais no ano de 2016, intitulado “ Informação documental e depoimento oral na construção da memória organizacional da Procuradoria da União em Sergipe”. Aquela pesquisa resultou em um levantamento qualitativo através de produção de um inventário dos documentos relevantes para construção da MO, e identificou lacunas não preenchidas pela abordagem do arquivo e da gestão da informação documental.

Desta forma, a elaboração discursiva da memória por meio do método do *Storytelling* seria um desafio em preencher essas lacunas documentais sob uma nova perspectiva que seria a estruturação da MO. Nesta abordagem, a memória iria além dos documentos e dos monumentos, ela estaria intrínseca dentro de cada um dos sujeitos organizacionais e todos eles seriam protagonistas de um processo social de construção do conhecimento coletivo.

Houve um feedback positivo por parte dos servidores motivando um pré-agendamento das entrevistas de narrativas de memória.

## Meta 2 – Recuperação de documentos e fotografias em acervos pessoais

Esta etapa compreende o estudo exploratório de campo e a localização das evidências do percurso histórico da AGU, registrado em documentos pessoais, os quais compõem a memória afetiva do sujeito que muitas vezes já não permanece aos quadros funcionais da organização. Por mais simples que se pareça, Cortes (2017, p. 7) explica que para a realização desta etapa é preciso desenvolver uma relação de empatia com o detentor do acervo documental, porque “a pesquisa passa por campos tênues da investigação documental, muitas vezes excedem os limites dos arquivos institucionais e percorrem os arquivos pessoais, dispersos e silenciosos”.

**Figura 11** – Paulo Andrade Gomes/Procurador-Chefe da PU/SE em 1993



Fonte: Arquivo da pesquisa (2019)<sup>20</sup>

Neste sentido, foram desenvolvidas ações em conjunto com o setor de Informática da PU/SE, sendo disparados e-mails institucionais para os servidores na ativa, e aos inativos que possuíam e-mails particulares cadastrados no banco de endereços eletrônicos daquele setor,

---

<sup>20</sup> Imagem autorizada pelo detentor do acervo fotográfico.

verificando a possibilidade de custodiar provisoriamente fotografias e documentos para compor o acervo da memória da PU/SE.

**Figura 12** – Pioneiros da PU/SE em 1993.



Fonte: acervo fotográfico da pesquisa (2019)

Posteriormente, as fotografias dos arquivos recuperados foram digitalizadas e contextualizadas para compor o acervo do site da MI da PU/SE.

### **Meta 3** – Entrevistas de Narrativas

Observar as questões de conflitos, lembranças e esquecimentos elencados nas narrativas, envolveu o entrevistador e o entrevistado em um plano maior de ressignificação, por mais imparcial que tenham permanecido, porque a memória não vem sozinha. Ela vem enraizada com diferentes elos na instituição, abrangendo todos os colaboradores, antigos e atuais, revivendo rituais e principalmente refletindo sobre permanências e mudanças (COGO, 2016).

Os resultados das narrativas foram submetidos à análise estrutural de conteúdo das imagens audiovisuais (Quadro 12), e da análise de conteúdo, segundo os princípios de Bardin (2011). Foram analisados os vinte e três vídeos captados na pesquisa, possibilitando realizar um panorama da situação da MO na PU/SE, visando identificar os elementos e os processos

determinantes para a sua institucionalização e responder as proposições das Metas 3,4 e 5, que são interligadas com a análise das narrativas de memória ou *Storytelling* (Quadro 15).

**Quadro 15** – Análise estrutural de conteúdo audiovisual de *Storytelling*

ITEM	Categorização dos vídeos	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	X
Elementos-chave do conteúdo <i>Storytelling</i>	Causas	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X					X	X				X	X
	Consequências	X	X		X	X			X	X				X				X				X	X	
	Credibilidade	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X			X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Exposição de vulnerabilidade	X	X	X	X	X	X	X	X			X			X				X		X			X
	Marcos e rupturas	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X		X		X		X	X	X
	Neutralizar boatos		X					X					X	X					X	X	X	X	X	X
	Proposta inspiracional	X	X			X	X	X									X	X			X	X		X
	Temporalidade	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	
	Tom confessional	X	X	X	X	X	X	X			X		X		X		X				X	X		
	Protagonismo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Vigor emocional	X	X			X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X					
Elemento-Chave de conteúdo da GC	Colaboração	X	X										X	X				X						
	Compartilhamento	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X				X	
	Conhecimento Formal	X				X						X			X		X	X	X	X	X	X	X	X
	Cultura Organizacional	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				X	X	X	X	X	X	X			
	Informação	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
	Normatização	X	X	X	X	X	X	X							X	X	X	X	X	X	X			
	Práticas Organizacionais	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X				X		X	X
	Qualificação	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X			X			X
	Rotinas	X				X	X	X							X				X					
	Valores	X			X	X		X							X				X					
Tecnologia	X						X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	
Elementos-Chave do conteúdo da MO	Conhecimento tácito				X						X	X	X	X	X	X	X					X		
	Experiência	X			X		X	X	X	X	X	X							X	X	X	X	X	X
	Comunicação							X						X			X				X		X	
	Esquecimento		X					X							X									
	Identidade	X	X		X												X							
	Lembrança									X			X											
	Motivação			X	X			X	X	X	X	X	X	X				X	X	X	X	X	X	X
	Pertencimento		X	X		X		X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X			
	Recuperação	X							X			X			X		X			X	X			
	Retenção				X						X													
	Reutilização		X			X																		

Fonte: Elaborado por Vanderléa Nóbrega Azevedo Cortes (2019)

#### Meta 4 – Diagnóstico

O diagnóstico foi realizado a partir das narrativas em que foram explicitados elementos de conteúdos de *Storytelling*, de GC e da MO, possibilitando identificar-se os principais elementos para sua institucionalização, como tecnologia social da memória, que compreende o “conjunto de conceitos, princípios e atividades que ajudam a promover iniciativas de registro de memórias e a ampliar o número de autores da História” (COGO, 2016, p. 127). Os participantes da pesquisa tiveram a sua identidade resguardada, identificados pela

letra “S”, denominação dada ao Servidor, seguido da uma sequência alfabética para indicar a ordem do participante. Foram analisados 23 vídeos conforme o quadro 15, supracitado.

Com relação aos elementos-chave do conteúdo de *Storytelling*, os participantes transmitiram a vontade de contar história e garantir a sua relevância naquele contexto. A imersão dos participantes naquele contexto, provocou narrativas de marcos e rupturas da organização em sua grande maioria acompanhado de um tom confessional e de afetividade positiva.

As histórias de origem daquele órgão se entrecruzaram com elementos de temporalidade, credibilidade apontando causas e consequências. Os conflitos foram elencados em relação a questões remuneratórias, mas não compuseram o contexto da pesquisa, embora, estiveram associados a outros elementos.

Identificou-se uma crise de identidade e pertencimento naquele local, fato atribuído aos diferentes órgãos de origem daqueles servidores administrativos, os quais, vieram cedidos para compor e ajudarem a construir aquela organização desde a sua origem até 2002, ano das suas redistribuições para o quadro efetivo da AGU. Segundo o entrevistado SC:

As pessoas vinham com uma força, uma vontade, com um sonho, porque nós acreditávamos que com o crescimento da AGU, nós também cresceríamos, e não aconteceu. Acredito eu que se a situação que existe hoje fosse a de anos atrás, não teríamos feito a opção. Não teríamos ficado na casa AGU. Porque nós ajudamos a construir com o que nós tínhamos, e depois da AGU construída ela não tem a gente como da casa, nós somos servidores, não é questão salarial, mas eu não me sinto da AGU (ENTREVISTADO SC, 2019).

Essa falta de pertencimento converge para a falta identidade em conflito que se mostrou forte nas narrativas, conforme destaca o entrevistado SR:

A base desta Procuradoria está naqueles que vieram com sua inocência e colaboraram. E eu digo assim, fizeram a AGU crescer. Hoje, se mantêm, mas não cresce. Nós montamos, ela cresceu, contribuindo para a construção do seu nome, porque ninguém sabia o que era a AGU. Hoje já se conhece e é um órgão reconhecido em Sergipe (ENTREVISTADO SC, 2019).

Mas, ao mesmo tempo, todos possuem muita satisfação em função da gama de conhecimento adquirido em suas atribuições, importa destacar que mesmo outro entrevistado SN (2019) afirmando que “A gente não se sente da AGU, estamos na AGU”, o servidor explica:

Para mim, esta procuradoria representa o lugar onde eu pude crescer profissionalmente, e aprender várias coisas sobre trabalho que eu não conhecia, eu vim aprender aqui. Então representa para mim, desenvolvimento pessoal, profissional, e desafio também, porque aqui, o dia a dia é sempre desafiante (SN, 2019)



No meio desta crise identitária, o *Storytelling* possibilitou reconstruir a trajetória institucional daquela procuradoria, por meio das narrativas ricas de detalhes e elementos da sua história de origem. Pelo diagnóstico, observou-se que desta fraqueza havia a oportunidade de fortalecer os laços e trazer pertencimento aos sujeitos organizacionais. Esta percepção provocou a elaboração do site institucional melhor explicado na meta 7, proposta no quadro 14.

Com relação aos elementos da GC, identificou-se que os problemas e soluções que acontecem nos setores são discutidos setorialmente, em conversas informais, não sendo formalizadas as práticas para posterior avaliação, reuso ou análise. Isso significa que a aprendizagem se dá por meio das práticas não formalizadas.

A socialização do conhecimento existe, mas, a conversão fica restrita às práticas informais, uma cultura organizacional com vínculos em sua origem, mas, pronta para mudanças e preparada estruturalmente para implementar inovações. Uma das possibilidades observadas no *Storytelling*, consiste em que essas práticas poderiam ser compartilhadas coletivamente e depois formalizadas e retidas na MO. Segundo o entrevistado SE, existe a perspectiva, mas, não a prática.

Soluções e problemas, diariamente, quando alguém levanta uma questão, a gente conversa um com o outro. Reunião formal, eu faço pouquíssimas, por conta da correria do dia a dia. Manual de boas práticas seria uma boa ideia de se formalizar as práticas, mas seria um manual muito dinâmico, porque a forma de trabalhar muda constantemente (SE, 2019).

Na perspectiva da relação da GC com a MO, a mudança das estratégias da organização pode modificar essa cultura de gestão setorial, como prefeituras que se modificam a cada mandato. Importa que, existe um discurso identificado neste diagnóstico e narrado pelo entrevistado SH sobre a formalização das práticas de GC: “Esses conhecimentos poderiam ser formalizados. Teve uma época em que foi, não lembro a gestão. Hoje compartilho conhecimento no dia a dia, na prática do serviço” (ENTREVISTADO SF, 2019).

A aprendizagem também acontece por meio das práticas informais do conhecimento, para alguns se tornam meros operadores de sistemas e o seu conhecimento fica retido na pessoa. O entrevistado SB (2019), explica:

Eu desempenho as minhas atividades, e na medida do possível, quando um colega tem um problema, eu vou prestar um auxílio, uma ajuda, evidente que eu me preocupo em esclarecer, mostrar onde está o erro, mas não há nenhum registro, nenhuma via de contato para que se possa fazer esse tipo de trabalho. Às vezes, alguns desses problemas reincidem, algumas coisas que, ao meu ver, devem ser formalizadas, para não ficar reincidindo sempre, sendo importante se fazer essa sistemática.

Destaca-se ainda neste diagnóstico, que a tecnologia serve de base para sistemas de informações gerenciais, catalisa equipes a desempenharem ações mais rápidas dando maior

poder de tomada de decisão. Contudo, o elemento qualificação não acompanha as mudanças tecnológicas, tidas como ameaças externas em nossa análise. Muitas pessoas narraram questões de recuperação da informação e indexação dos processos, criando arquivos paralelos.

Eu tenho meu famoso arquivo paralelo, que é onde localiza. Quando eu sair, vou deixar o arquivo paralelo todo atualizado. Até o dia que eu estiver, ele estará atualizado. Eu saindo, se derem a manutenção e atualização, ele vai estar sempre, do contrário, vai ser um arquivo morto (ENTREVISTADO ST).

Convém destacar que, a AGU já possui um planejamento estratégico que produz diagnósticos com objetivos institucionais voltados para uma melhor atuação da AGU, seja na viabilização das políticas públicas, seja na segurança jurídica e na defesa do patrimônio e dos recursos públicos<sup>21</sup>. Compreende-se desta maneira que o diagnóstico que ora se apresenta corresponde a um recorte de análise da PU/SE como fins para esta pesquisa de mestrado, mas, como objetivos e produtos que podem contribuir para aquela unidade.

#### **Meta 5 – Mapear fontes formais e informais do conhecimento para compor a MO**

O mapeamento das fontes formais do conhecimento foi cumprido por meio da prospecção de repositórios e acervos institucionais. A grande novidade do trabalho é o mapeamento dos colaboradores, como fontes informais de conhecimento, e toda a metodologia de sensibilização e estímulo para que as memórias fossem acessíveis.

#### **Meta 6 – Identificar possíveis repositórios para a MO**

A identificação das estruturas de retenção mais harmoniosas com os hábitos informacionais foi possibilitada a partir da observação crítica desta pesquisadora, mas, essencialmente possibilitada pelo apoio do setor da TI daquela organização.

Por meio das narrativas vislumbrou-se em muitas falas a necessidade de uma prática formal de retenção do conhecimento. É a MO que vai capacitar a organização para preservar as suas experiências e reter para reutilização os conhecimentos advindos das práticas da GC.

A observação do sítio tecnológico, evidenciou possibilidades de aplicação do manual de boas práticas e documentos formais do conhecimento em redes de compartilhamento e em site de Memória Institucional. Criar manuais de procedimentos e disponibilizar na intranet.

---

<sup>21</sup> Informações fornecidas pelo site: <https://www.agu.gov.br/noticia/planejamento-estrategico-2016-2019--393975>

Sugere-se também a criação de portarias com novas rotinas de trabalho para que a mudança da cultura organizacional seja apoiada por um plano maior e institucional.

### **Meta 7– Criação do site institucional**

O Site da Memória Institucional da Procuradoria da União no Estado de Sergipe foi desenvolvido em domínio próprio e espaço virtual reservado à Procuradoria da União no Estado de Sergipe em junho de 2019, com o roteiro da sua criação elaborado por esta pesquisadora com o objetivo de retenção da MI.

O site foi desenvolvido em conjunto com a Diretoria de Tecnologia da Informação DTI, órgão gestor de tecnologia da informação na Advocacia Geral da União, utilizando a ferramenta *SharePoint* disponível no pacote *Office 365 da Microsoft*, ferramenta colaborativa entre grupos de trabalho adotada nacionalmente para o desenvolvimento de sites.

Por se tratar de conteúdo institucional, o site encontra-se disponível em link de acesso contido na página da Procuradoria da União no Estado de Sergipe no endereço: <https://agudf.sharepoint.com/sites/pusememoria>. Em sua estrutura o site é composto de sete páginas sendo elas a página inicial, história da PU/SE, pioneiros da PU/SE, eventos realizados, e entrevistas. Sua homepage contém breve histórico sobre a instituição, espaço para um vídeo sobre a história da Procuradoria, estando em elaboração, e um banco de narrativas de *Storytelling*, material coletado por esta pesquisadora. Apresenta uma galeria de imagem sobre eventos marcantes da história da Instituição.

A página história da PU/SE contém a entrevista com o Dr. Paulo Andrade Gomes, primeiro Procurador-Chefe da PU/SE, realizada para esta pesquisa. A página galeria de Procuradores exibe fotos de todos os Procuradores da Instituição. A página Pioneiros da PU/SE contém a entrevista do servidor Carlos Maurício Almeida, sobre o início das atividades da Procuradoria, bem como galeria de imagens dos primeiros servidores da PU.

A página eventos realizados exibe galerias de imagens dos eventos que marcaram a história da PU Sergipe, já sendo atualizada com as fotos do São João deste ano. A página Entrevistas exibe diversas entrevistas de servidores integrantes do quadro da PU/SE. E finalmente, a página de direitos exibe informações sobre a pesquisa, que resultou no desenvolvimento deste site como produto.

Rede AGU | SharePoint
🔍 ⚙️ ?

---

## Memória Institucional da Procuradoria da União no Estado de Sergipe

[Página Inicial](#) | 
 [História da PU/SE](#) | 
 [Galeria de Procuradores](#) | 
 [Pioneiros da PU/SE](#) | 
 [Eventos Realizados](#) | 
 [Entrevistas](#) | 
 [Sobre](#)

★ Não segue   ➡ Próximas etapas

A Procuradoria da União em Sergipe (PU/SE) é órgão integrante da Advocacia Geral da União (AGU) vinculada ao poder executivo, órgão que representa o Estado brasileiro judicial e extrajudicialmente o Poder Executivo (Constituição Federal, 1988, art. 131), além de defender em juízo a União com a função social de promover o assessoramento e orientação dos dirigentes do Poder Executivo Federal, de suas autarquias e fundações públicas, para dar fulcro jurídico aos atos administrativos que serão praticados.

Regulamentada pela Lei Complementar 73 de 10 de fevereiro de 1993 (BRASIL, LC 1993, art. 3º, § 1º), a Procuradoria da União em Sergipe (PU/SE) representa a União no estado de Sergipe junto à primeira instância da Justiça Federal, comum e especializada regulamentada.

A AGU foi criada com a carreira jurídica de Advogado da União prevista em lei, mas sem nenhum Advogado concursado, motivo pelo qual o primeiro Procurador-Chefe foi nomeado do quadro jurídico da Procuradoria da Fazenda Nacional (PFN/SE).

O Dr. Paulo Andrade Gomes foi nomeado como Procurador da Fazenda Nacional em 14 de maio de 1993 (portaria 128, publicada no DOU de 17 de maio de 1993), com posse 30 de junho de 1993 e empossado para exercer o cargo em comissão DAS-101.5 de Procurador-Chefe da União em Sergipe, em 09 de agosto de 1993. O fato inusitado, embora previsível pelos princípios isonômicos de investimento em cargos da União, o levou a enfrentar o desafio de assumir a implantação de um órgão jurídico complexo, com o intervalo de menos de dois meses de nomeação ao Serviço Público Federal.

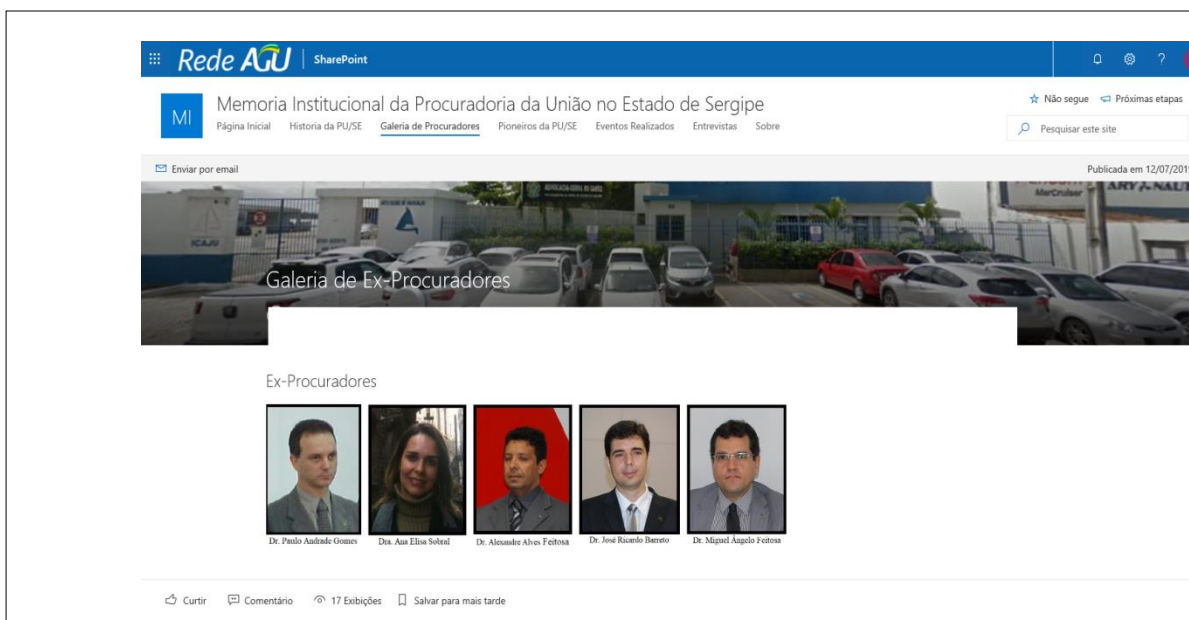
### Galeria de Imagens

Avaliação das atividades realizadas em 2011

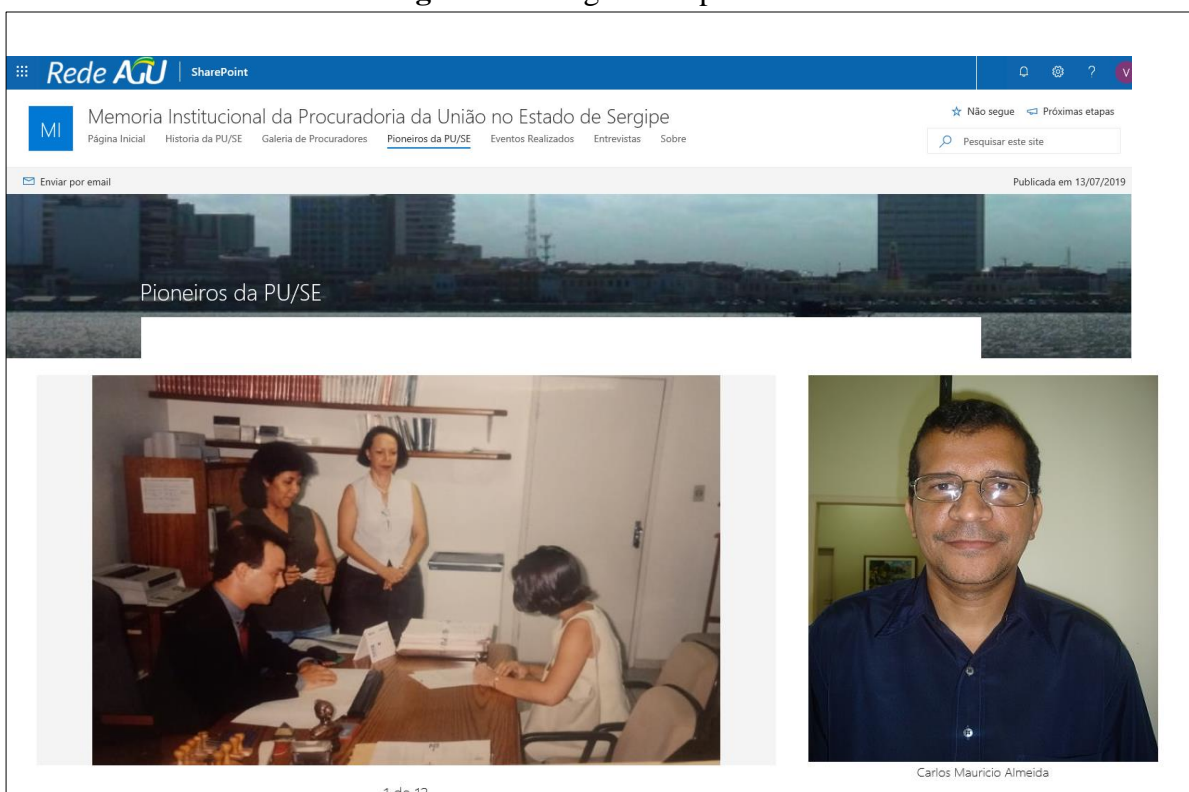
1 de 20





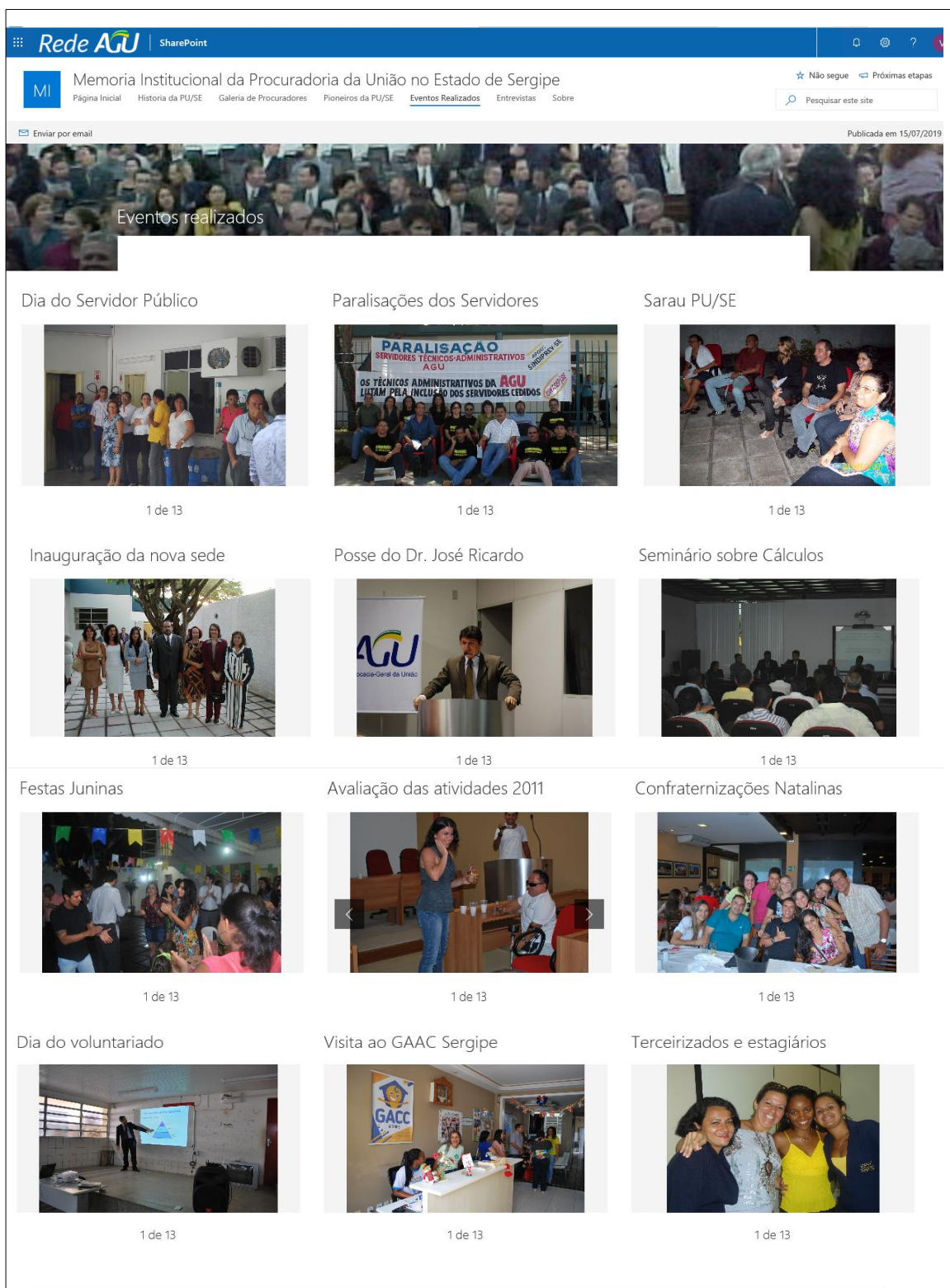
**Figura 15** – Página da Galeria dos Procuradores da PU/SE

Fonte: Disponível no site: [www.agu.gov.br/puse](http://www.agu.gov.br/puse) (2019)

**Figura 16** – Página dos pioneiros da PU/SE

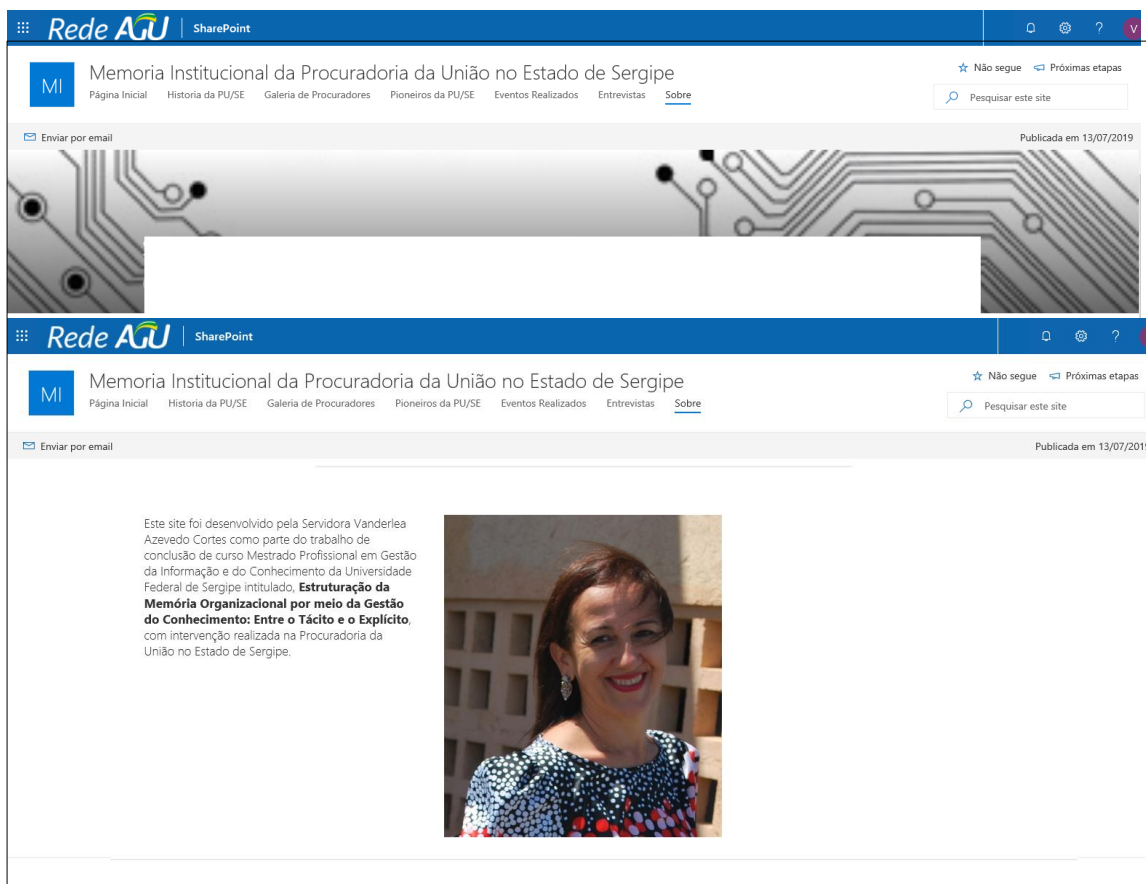
Fonte: Disponível no site: [www.agu.gov.br/puse](http://www.agu.gov.br/puse) (2019)

**Figura 17** – Página dos eventos realizados na PU/SE



Fonte: Disponível no site: [www.agu.gov.br/puse](http://www.agu.gov.br/puse) (2019)

**Figura 18:** Página sobre a responsabilidade do site.



Fonte: Disponível no site: [www.agu.gov.br/puse](http://www.agu.gov.br/puse) (2019)

### **Meta 8 – Elaboração do vídeo institucional 25/26 anos da PU/SE**

A captação das entrevistas em formato de vídeo propiciou a prospecção de dados que, trabalhados segundo a metodologia do *Storytelling*, permitiram o mapeamento da memória organizacional. Ao mesmo tempo, uma verificação nos conteúdos e expressões individuais permitiu a elaboração de um roteiro, para a criação de um vídeo em homenagem aos 25 anos da PU/SE. O produto final já tem espaço virtual garantido, no site da memória da PU/SE e necessita de autorização de uma instância hierarquicamente superior em nível de instituição para publicação.

### **Meta 9 – Elaboração do modelo de MO para implantar na PU/SE**

Realizado o diagnóstico, elaborou-se (Figura 19) a proposta de um modelo de gestão da MO a qual oferece uma Síntese Estrutural da Memória Organizacional (SEMO).



**Figura 19** – Síntese Estrutural da Memória Organizacional (SEMO)



Fonte: elaborado por Vanderléa Nóbrega Azevedo Cortes (2019).

Entende-se que o plano de intervenção foi aplicado ao ambiente da pesquisa e baseado no diagnóstico dos seus pontos fortes e fracos, contudo, a SEMO poderá ser adaptada às diversas organizações, porque, essencialmente está fundamentada em elementos que compõem qualquer contexto organizacional.

A estruturação da MO, necessariamente passa pela instituição a qual representa socialmente, e está hierarquicamente subordinada. Inserir a instituição como um plano maior neste modelo foi imprescindível, porque no desenvolvimento desta intervenção, a MI emergiu e se sobressaiu em todo o processo. Concluiu-se que não existiria a MO sem que se instituisse a MI, naquele contexto social, o que valida a teoria de Thiesen (2013) quando afirma que, somente com esta articulação, acontece a relação entre os indivíduos e instituições e a institucionalização das relações sociais, as quais são elementos conceituais que atuam diretamente na memória coletiva.

Partindo para a organização, considerou-se o ecossistema informacional, sujeito às práticas formais e informais, a gestão de fluxos informacionais sobre os seus processos, sistemas e o conhecimento. O maior desafio para qualquer modelo Gestão de MO consiste em como explorar este conhecimento e o gerenciar de forma ativa.

Entendeu-se que mapear os fluxos e operacionalizar as práticas iria gerenciar o conhecimento organizacional, mas, não irá retê-lo para sua reutilização ou análise posterior que concorre à inovação. A SEMO inicia-se incluindo práticas sociais de memória sobre o indivíduo organizacional para provocar a externalização do seu conhecimento tácito.

Detalhando mais profundamente, o maior desafio nas organizações é identificar o conhecimento tácito, porque, ele não está formalizado e sim, fragmentado nas experiências profissionais e em seus sujeitos organizacionais. Preocupação que se torna uma realidade com a perda dos ativos intelectuais devido a aposentadoria ou evasão para outros quadros funcionais.

A ação representada neste modelo de gestão para estruturação da MO, entende que a conscientização e o relacionamento são conduzidos em uma via dupla, se completam para a conversão do conhecimento tácito e explícito em fluxo contínuo. Isto seria uma mudança da cultura organizacional, aplicada às práticas sociais de memória, democratização de gestão, relacionamentos interpessoais, crenças e valores. Neste ecossistema informacional, a socialização do conhecimento é impulsionada pela conscientização e pelo relacionamento, são eles que provocam as mudanças.

Uma nova conscientização para a retenção do conhecimento, apesar de representada pelos mais diferentes recursos tecnológicos e sistemas está intrínseca no ser humano. Desta forma, a complexidade reside em reconhecer e compartilhar o conhecimento tácito entre os indivíduos da organização, ação que envolve a socialização do conhecimento, experiências, vivências, crenças, valores, sentimentos que são essenciais para o desenvolvimento organizacional (VALENTIM, 2002).

Neste sentido, buscamos em nosso referencial as proposições de Almeida (2017) ao lado Molina e Valentim (2015), os quais complementam e explicam que é necessário identificar em qual conhecimento que comporta elementos de experiências que possam gerar vantagem competitiva e estas serem reutilizadas para melhoria e gestão dos processos organizacionais.

A gestão da MO representa um fluxo contínuo de ação que deve ser instituído na organização trazendo respostas que emergem no próprio seio social, sendo sua natureza coletiva, parte da socialização do conhecimento que produz no espaço corporativo, sendo necessário que se lance mão de um mecanismo ou instrumento de invenção social, que nesta pesquisa foi o *Storytelling*.

A proposta buscou formalizar o conhecimento organizacional para fins de retenção na MO, oferecendo como **Meta 9** (Grifo nosso) do seu plano de implantação (Quadro 14), um Síntese Estrutural da Memória Organizacional (SEMO).

#### **Meta 10 – Apresentação dos produtos da MO**

A apresentação dos produtos da estruturação da MO será explanada no auditório da PU/SE, após defesa e validação do modelo da MO pela banca da academia. O principal objetivo desta meta é conscientizar a organização da eficácia da intervenção por meio dos produtos gerados e discutir as possibilidades de melhorar as práticas da GC para a MO. A apresentação do vídeo institucional e do site já acessível será explorado como reservatório de memória reutilizável e passível de atualização constante para perpetuar a identidade da organização. O plano de intervenção e o SEMA também será explanado como possível oportunidade de ser incluída no planejamento estratégico da organização.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Transcorrida a intervenção e concluída a pesquisa, os elementos de institucionalização da MO se tornam mais claros. As questões metafóricas se concretizaram aos poucos, principalmente, com a elaboração do diagnóstico e das metas alcançadas para que se atendessem os objetivos traçados.

Antes que se proceda qualquer conclusão, as narrativas de *Storytelling* romperam paradigmas nunca identificados naquele ambiente organizacional pelos processos de GI e de GC. A imersão no campo qualitativo, mesmo para esta pesquisadora, que atua há dezoito anos naquela organização, trouxe desafios imensuráveis.

Uma das principais observações é que a MO é acima de tudo um conjunto de práticas formalizadas da GC, e o conhecimento emerge da informação. Esta relação de interdisciplinaridade promovida pela CI, possibilitou intervir nas pesquisas, não somente biblioteconômicas, mas, nos ambientes organizacionais. Os diálogos existentes entre a informação, conhecimento e memória são elencados nas práticas organizacionais como uma nova possibilidade de atuação proativa e inovadora destes profissionais.

Reconhecer-se como sujeito social e transpor a imparcialidade requerida pela pesquisa, foi necessário, mas, talvez a maior dificuldade encontrada. A interação e a empatia dos participantes correspondem a um legado da origem do primeiro gestor que instituiu um processo de socialização do conhecimento para que fosse possível, naquele contexto social, o órgão crescer e cumprir a sua missão. Este foi o seu principal legado: construir uma cultura organizacional pautada na socialização do conhecimento, em um período em que não havia tecnologia pertinente para subsidiar as atividades.

Reconstruir a história de origem da organização, trouxe nova perspectiva a esta pesquisa, ampliando o reconhecimento e protagonismo dos seus sujeitos sociais, motivando laços de pertencimento para amenizar os problemas de identidade já especificados no corpus da pesquisa. A possibilidade de retenção da MI em um site de memória institucional recuperou um legado de 26 anos da instituição e possibilitou uma gestão de memória inovadora e única na organização. Esta meta foi se desenvolvendo ao longo da pesquisa, não havia previsão, mas a PU/SE é a única procuradoria que por meio desta intervenção possui o seu site de MI.

Outro ponto relevante foi dimensionar em um espaço real de observação as diferentes dimensões que a memória pode ocupar, ficando a convicção que nesta pesquisa, são superadas as sinonímias entre a MO e a MI, uma elenca questões de identidade e pertencimento e a outra as principais práticas de gestão do conhecimento e de retenção, elas se completam,

mas hierarquicamente, a MI se impõe sob a MO, e não haveria, naquele contexto social, a possibilidade de estruturar sem que houvesse anteriormente ou concomitantemente a reconstrução da MI. Possibilidade que, se não observada pode levar a sinonímias já tão bem exploradas neste corpus teórico.

Concluiu-se que, a institucionalização da gestão da memória em um espaço corporativo é influenciada pela cultura organizacional interferindo diretamente em suas ações, podendo desta forma enfraquecer ou fortalecer a sua gestão. Observar a cultura de uma organização remete a instâncias que superam as práticas sociais, representando o legado da sua identidade social e cultural. As práticas de gestão, podem simular uma cultura tecnológica, mas é necessário que a MI e a MO impulsionem mudanças de cultura da organização.

Com esta visão direcionada para as novas perspectivas de trabalhar a informação, o conhecimento e a memória, a intervenção só foi possibilitada pelas práticas sociais da memória. Foram revolvidos campos diferentes de saberes, mas, o método do *Storytelling* se apresentou como principal ferramenta para a GC.

Por meio das narrativas, a dimensão da memória passou por elementos de MO, GC e do *Storytelling*. Surpreendentemente, antes que se chegasse a qualquer objetivo de gestão de memória, o esquema prático de aplicação da metodologia do *Storytelling* (Figura 5) elaborado nos procedimentos de coleta de dados, emergiu como primeiro produto da pesquisa, visto que, não foi encontrado nos embasamentos teóricos nenhum modelo que direcionasse a sua prática.

Com o esquema criado para a aplicação do *Storytelling* foi possível realizar a análise discursiva da memória e por meio desta gerar um relatório que se desmembrou em vários produtos.

Outro ponto relevante foi que a MI se sobressaiu como elemento de pertencimento para o grupo, expandindo mais ainda os objetivos da pesquisa. Convém salientar que esta dimensão foi prevista em nosso referencial teórico.

A pesquisa proporcionou oferecer um plano para estruturação da MO por meio de um modelo de gestão distribuído em 10 metas que foi a própria intervenção, elaborou-se um modelo de Síntese Estrutural de Memória Organizacional, o qual é inovador e inédito. Por meio dos seus produtos, estruturou um site institucional, estrutura de memória a ser utilizada e reutilizada como fonte de informação institucional, recuperando um legado de 26 anos da organização, o qual poderia ter se perdido nas lacunas do tempo.

Considera-se que o plano de estruturação da MO e o modelo proposto através da Síntese Estrutural da Memória Organizacional (Figura 19) é de suma importância, visto que, os estudos sobre a temática estão em construção e precisam ser reconhecidos pela sua

cientificidade e contribuição para a CI. Sua aplicação proporcionou a externalização do conhecimento tácito em uma dimensão que superou, a princípio, os objetivos da pesquisa. Os principais protagonistas do processo foram os sujeitos organizacionais, eles narram e eles têm necessidade de contar as suas experiências, seus legados.

A importância desta pesquisa está pelo seu teor inédito e pela possibilidade de aplicação em outras organizações, considerando o modelo SEMO, o plano de gestão e os diversos produtos que esta intervenção pôde gerar.

A proposta de um modelo de MO para implantação precisa de um conselho e uma política a ser estudada coletivamente pela organização, enquanto a instituição não contempla a gestão de memória em seu planejamento estratégico. Sugere-se a formação de um conselho paritário de gestão de memória na PU/SE, para elaboração e implantação de política, normas, capacitações e discussões colegiadas sobre a memória organizacional, sua recuperação no corpo documental atual (em suportes tradicionais e digitais), e os acervos legados das administrações passadas.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA JÚNIOR, Oswaldo Francisco de. Sobre os Métodos e as Técnicas de Pesquisa: reflexões. *In*: VALENTIM, Marta Lúcia (org.). **Métodos qualitativos de pesquisa em Ciência da Informação**. São Paulo: Polis, 2005. p. 161-171.

ALMEIDA, Maurício Barcellos. Memória organizacional: como as organizações armazenam e recuperam informações para fins de gestão. *In*: OLIVEIRA, Eliane Braga de; RODRIGUES, Georgete Medleg. (org.). **Memória: interfaces no campo da informação**. Brasília: Editora UNB, 2017. p. 215-247.

ALMEIDA, Maurício Barcellos. **Um modelo baseado em ontologias para representação da memória organizacional**. 2006. 345 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais; Belo Horizonte, 2006. Disponível em: [http://ontolp.inf.pucrs.br/Recursos/downloads/Onto%20organizacional/UFGM\\_Almeida.pdf](http://ontolp.inf.pucrs.br/Recursos/downloads/Onto%20organizacional/UFGM_Almeida.pdf). Acesso em 12 abr. 2018.

ALVARENGA NETO, Rivadavia; BARBOSA, Ricardo Rodrigues; PEREIRA, Heitor José. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.12, n. 1, p. 5-24, jan./abr., 2007. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-99362007000100002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362007000100002). Acesso em: dez. 2017.

ARAÚJO, Carlos Alberto Ávila. O que é ciência da informação? **Inf. Inf.**, Londrina, v. 19, n. 1, p. 01-30, jan/abr. 2014. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/15958/14205>. Acesso em: 21 ago. 2018.

ARAÚJO, Carlos Alberto Ávila. Políticas de informação em centros de Memória universitários: questões práticas e implicações epistemológicas. *In*: RONCAGLIO, Cynthia; SIMEÃO, Elmira. **Gestão de Memória: diálogos sobre políticas de informação, documentação e comunicação para a Universidade de Brasília**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2016. p. 43-55

AZEVEDO NETTO, Carlos Xavier. Entrevista com o Professor Doutor Carlos Xavier Azevedo Netto [Entrevista realizada em 11 de setembro de 2014]. **Revista PerCursos**, Florianópolis, v. 15, n.29, p. 207 – 210. jul./dez. 2014. Entrevistadoras: Eva Cristina Leite da Silva; Marcia Silveira Kroeff. Disponível em: <http://www.periodicos.udesc.br/index.php/percursos/article/view/1984724615292014207>. Acesso em: ago. 2018.

AZEVEDO NETTO, Carlos Xavier; DODEBEI, Vera. Informação e Memória: trajetória do GT10 da Ancib e o impacto dos estudos culturais na CI. *In*: OLIVEIRA, Eliane Braga de; RODRIGUES, Georgete Medleg (org.). **Memória: interfaces no campo da informação**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2017. p. 52-75.

BARBOSA, Andréia Arruda. O lugar da Memória institucional nas organizações complexas. *In*: BONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 4., 2010, Porto Alegre. **Anais [...]**.

Porto Alegre: Abrapcorp. 2010. Disponível em:  
[http://www.abrapcorp.org.br/anais2010/GT2/GT2\\_Andreia.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2010/GT2/GT2_Andreia.pdf). Acesso em: 30 jan. 2019.

BARBOSA, Andréa Arruda. Memória institucional: possibilidade de construção de significados no ambiente organizacional. *In: ENCONTRO NACIONAL DE HISTÓRIA DA MÍDIA*, 9., 2013, Ouro Preto. **Anais [...]**. Ouro Preto: UFOP, 2013. p. 1-20. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/alcar/encontros-nacionais-1/9o-encontro-2013/artigos/gt-historiografia-da-midia/memoria-institucional-possibilidade-de-construcao-de-significados-no-ambiente-organizacional>. Acesso em: 12 mar. 2019.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. A gestão do conhecimento e a ciência da informação: entrevista com o professor Ricardo Rodrigues Barbosa. *Inf. & Soc.: Est., João Pessoa*, v. 18, n. 3, p. 187-196, set./dez. 2008. Disponível em: Acesso em: 12 set. 2018.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. *Inf. Inf., Londrina*, v. 13, n. esp., p. 1-25, 2008. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843/1556>. Acesso em: 12 abr. 2018.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, Dirlene Santos; AMELIA, Dulce. Arquivo e memória: uma relação indissociável. **Transinformação**, 2009, vol.21, n.1, pp.55-61. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-37862009000100004&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-37862009000100004&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em: 12 maio 2018.

BARTHES, Roland; BREMOND, Claud; ECO, Humberto; GRITTI, Jules; MORIM, Viotett; METZ, Christian; TODOROV, Tzvetan; GENETTE, Gerard. **Análise estrutural da narrativa**. 5 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

BERGSON, Henri. **Matéria e Memória**. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2010.

BUFREM, Leilah Santiago. Questões de metodologia: parte 2. **AtoZ: Novas Práticas em Informação e Conhecimento**, Curitiba, v. 1, n. 2, p. 4-9, jan./dez. 2012. Disponível em : <https://revistas.ufpr.br/atoz/article/view/41308/25219>

BRASIL. Advocacia Geral da União. **Resolução nº 01 de 10 de maio de 2019**. Atualiza do Planejamento Estratégico Institucional da Advocacia-Geral da União. Brasília: Comitê de Governança, 2019. Disponível em: <https://www.agu.gov.br/page/download/index/id/38416420>. . Acesso em: 12 jan. 2019.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 05 de outubro de 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso: 04 jun. 2018.

BRASIL. **Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970**. Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1995. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L5645.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5645.htm). Acesso em: 12 maio 2018.



BRASIL. **Lei nº 9.028, de 12 de abril de 1995.** Dispõe sobre o exercício das atribuições institucionais da Advocacia-Geral da União, em caráter emergencial e provisório, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1995. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9028.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9028.htm). Acesso em: 12 fev. 2019.

BRASIL. Lei nº 10.480, de 2 de julho de 2002. Dispõe sobre o Quadro de Pessoal da Advocacia-Geral da União, a criação da Gratificação de Desempenho de Atividade de Apoio Técnico-Administrativo na AGU – GDAA e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília: Senado Federal, 03 jul. 2002. Seção 1, p.1. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10480.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10480.htm) Acesso em: 01 jul. 2018.

BRASIL. **Lei nº 13.327 de 29 de julho de 2016.** Institui o Plano Especial de Cargos da Cultura e a Gratificação Específica de Atividade Cultural - GEAC; cria cargos de provimento efetivo; altera dispositivos das Leis nºs 10.862, de 20 de abril de 2004, 11.046, de 27 de dezembro de 2004, 11.094, de 13 de janeiro de 2005, 11.095, de 13 de janeiro de 2005, e 11.091, de 12 de janeiro de 2005; revoga dispositivos da Lei nº 10.862, de 20 de abril de 2004; e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2016. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/Lei/L13327.htm#anexoxxxv...](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/Lei/L13327.htm#anexoxxxv...) Acesso em: 12 fev. 2019.

BRASIL. Lei Complementar n. 73, de 10 de fevereiro de 1993. Institui a Lei Orgânica da Advocacia-Geral da União e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília: Senado Federal, 11 fev. 1993. Seção 1, vol. 2, p. 261. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp73.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp73.htm). Acesso em: 01 jul. 2018.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510 de 07 de abril de 2016.** Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana, na forma definida nesta Resolução. Brasília: CNJ, 2016. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2019.

BRASIL, Ministério Público Federal. Procuradoria da República em Sergipe. **Portaria nº 69 de 14 de maio de 2018.** Institui o Acordo de Resultados da Procuradoria da República em Sergipe para o biênio 2018/2019. Aracaju: Procuradoria da República em Sergipe, 2018. Disponível em: [http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/bitstream/handle/11549/148280/PT\\_PRSE\\_2018\\_69.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/bitstream/handle/11549/148280/PT_PRSE_2018_69.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 18 maio 2018.

BRUSAMOLIN, Valério. SUAIDEN, Emir José. **Aprendizagem organizacional: o impacto das narrativas.** Curitiba: Appris, 2014. 237 p.

CÂMARA, Rafael Silva da. **Concepções teóricas sobre a Memória:** análise das bibliografias das disciplinas dos programas de pós-graduação em Ciência da Informação no Brasil. 2015, 125 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/14101/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20Rafael%20Silva%20da%20Camara.pdf>. Acesso: 12 set. 2017.

CAMARGO, Ana Maria; GOULART, Silvana. **Centros de Memória**: uma proposta de definição. São Paulo: Edições Sesc São Paulo, 2015. 112 p.

CANDAU, Joel. **Memória e Identidade**. Tradução: Maria Letícia Ferreira. São Paulo: Contexto, 1998.

CAPURRO, Rafael. Epistemologia e Ciência da Informação. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 5, 2003, Belo Horizonte. **Anais [...]**. Belo Horizonte: Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação e Biblioteconomia, 2003. p. 1-21. Disponível em: [http://www.capurro.de/enancib\\_p.htm](http://www.capurro.de/enancib_p.htm). Acesso em: 12 jun. 2018.

CAPURRO, Rafael. Prefácio. *In*: OLIVEIRA, Eliane Braga de; RODRIGUES, Georgete Medleg. (org.). **Memória**: interfaces no campo da informação. Brasília: Editora UNB, 2017. p. 11-14.

CASTRO, Alfredo Pires da; MCSILL, James. **Storytelling para resultados**: como usar histórias no ambiente empresarial. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013. 96 p.

CAVALCANTE, Luciane de Fátima Beckman; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Informação e conhecimento no contexto de ambientes organizacionais. *In*: VALENTIM, Marta (org). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 235-254. E-book.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução de Eliana Rocha. São Paulo: Senac, 2003. 460 p.

CHUEKE, Gabriel Vouga; AMATUCCI, Marcos. O que é bibliometria? Uma introdução ao Fórum. **Revista Internext**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 2-5, mai./ago. 2015. Disponível em: <http://internext.espm.br/internext/article/view/330>. Acesso em: 12 jan. 2019.

COGO, Rodrigo Silveira. **Storytelling**: as narrativas da Memória na estratégia da comunicação. São Paulo: ABERJE, 2016. 173 p.

CORTES, Vanderléa Nóbrega Azevedo. Informação e memória organizacional: inventário do resgate das fontes documentais como ferramenta de construção da memória organizacional. *In*: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO E COMUNICAÇÃO, 8, Aracaju. **Anais [...]**. Aracaju: Universidade Tiradentes, 2017. p. 1-15. Disponível em: <https://eventos.set.edu.br/index.php/simeduc/article/view/8540/2846>. Acesso em: ago. 2018.

COSTA, Icléia Thiesen Magalhães. **Memória institucional**: a construção numa abordagem teórico-metodológica. 1997. 161 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro; Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <http://ridi.ibict.br/handle/123456789/686>. Acesso em: 12 abr. 2019.

D'ALMEIDA, Nicole. Memória organizacional, narrativa de uma experiência bem-sucedida ao longo do tempo. [1 sem. 2014]. Luiz Alberto de Farias, Patrícia Salvatori, Paulo Nassar, Valéria Castro e Waldemar Luiz Kunsch. Tradução de Waldemar Luiz Kunsch. *In*: Memória institucional, narrativas e storytelling, **Organicom**, São Paulo, v. 11, n. 20, 2014. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/organicom/issue/view/10229/1297>. Acesso em: 25 maio 2019.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. Tradução de Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 237 p.

DAYCHOUM, Merhi. **40 ferramentas e tecnologia de gerenciamento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2013. 361 p.

DENNING, Stephen. **O poder das narrativas nas organizações**. Tradução de Ricardo Bastos Vieira. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: Petrobras, 2006. 329 p.

DOMINGOS, Adenil Alfeu. Storytelling: evolução, novas tecnologias e mídia. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 32, 2009. **Anais [...]**, Curitiba: Intercom, 2009. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/r4-2427-1.pdf>. Acesso em: dez. 2018.

EDMONDSON, Ray. **Memória do Mundo**: Diretrizes para a Salvaguarda do Patrimônio Documental. Paris: UNESCO, 2002.

FIGUEIREDO, Ewerton Luis Faverzani. A memória institucional e as relações públicas. **Connexio**, ano 3, n. 2, fev./jul. 2014, p. 81-91. Disponível em: <https://repositorio.unp.br/index.php/connexio/issue/view/41>. Acesso em: 20 jan. 2019.

FLEURY, Maria Tereza Leme; WERLANG, Sérgio Riberio da. Costa. Pesquisa aplicada: conceitos e abordagens. In: **Anuário de Pesquisa**: 2016-2017. São Paulo: FGV: EAESP, 2017. Disponível em: [https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/anuarios/gvpesquisa\\_2017\\_final\\_13112017.pdf](https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/anuarios/gvpesquisa_2017_final_13112017.pdf). Acesso em: 12 fev. 2018.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia da pesquisa**: um guia para iniciantes. Tradução Magda Lopes. Porto Alegre: Penso, 2013, 256 p.

GERBASI, Noadya Tamillys Oliveira Duarte; SILVA, Alzira Karla Araújo da. Compartilhamento de informação e socialização do conhecimento tácito por meio de ambientes virtuais: uma análise na comunidade do SIGAA/UFPB. **Pesq. Bras. em Ci. da Inf. e Bib.**, João Pessoa, v. 12, n. 1, p. 166-176, 2017. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pbcib/article/view/34874/17957>. Acesso em: 02 maio 2019.

GERHARDT, Tatiana Engel; SOUZA, Aline Corrêa de. Aspectos teóricos e conceituais. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 120 p. p. 11-29.

GERBASI, Noadya Tamillys Oliveira Duarte; SILVA, Alzira Karla Araújo da. Compartilhamento de informação e socialização do conhecimento tácito por meio de ambientes virtuais: uma análise na comunidade do SIGAA/UFPB. **Pesq. Bras. em Ci. da Inf. e Bib.**, João Pessoa, v. 12, n. 1, p. 166-176, 2017. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pbcib/article/view/34874/17957>. Acesso em: 02 maio 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008, 200 p.

GONÇALO, Reis Cláudio; BORGES, Maria de Lourdes; CASSOL, Alessandra; MORÉ, Rafael Pereira Ocampo. Storytelling para a identificação de estratégia como prática. **Revista Ibéro-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 12, p. 131-153, p. 131-153, jan./mar., 2013. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/3312/331227376006.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2018.

GONDAR, Jô. Quatro proposições sobre memória social. In: GONDAR, Jô; DODEBEI, Vera (org.). **O que é memória social?** Rio de Janeiro: Contra Capa: UNIRIO, 2005. p. 11-25.

GONDAR, Jô. Cinco proposições sobre Memória social. In: DODEBEI, Vera; FARIAS, Francisco Ramos, GONDAR, Jô. Por que Memória social? (org.). **Revista Morpheus**, Rio de Janeiro, v.9, n. 15, p. 19-40, 2016. Disponível em: <http://www.seer.unirio.br/index.php/morpheus/article/view/5475>. Acesso em: fev. 2016

GUTIÉRREZ, Pérez Montoro. O conhecimento e sua gestão em organizações. In: TARAPANOFF, Kira. (org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. p. 117-155.

HALBWACHS, Maurice. **A memória coletiva**. Tradução Laurent Léon Schaffter. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais. 1990. 189 p.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós - modernidade**. Tradução de Tomaz Tadeu da Silva e Guacira Lopes Louro. 10. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

HUYSEN, Andreas. **Seduzidos pela Memória**: arquitetura, monumentos, mídia. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2000. 5-39 p.

KROGH, Georg Von; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a criação do conhecimento**: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 350 p.

LE GOFF, Jacques. **História e Memória**. Tradução Bernardo Leitão et al. Campinas: Editora da Unicamp, 1990. 476 p.

LEHNER, Franz; MAIER, Ronald. How Can Organizational Memory Theories Contribute to Organizational Memory Systems? **Information Systems Frontiers**, v. 2, n. 34, p. 277-298. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/220199019\\_How\\_Can\\_Organizational\\_Memory\\_Theories\\_Contribute\\_to\\_Organizational\\_Memory\\_Systems](https://www.researchgate.net/publication/220199019_How_Can_Organizational_Memory_Theories_Contribute_to_Organizational_Memory_Systems). Acesso: 10 fev. 2019.

LIMA, Izabel França de; OLIVEIRA, Ana Lúcia Tavares; MOURA, Rafaela Karoline Galdêncio de. Memória institucional na ciência da informação: análise das produções científicas apresentadas no GT de informação e memória do encontro nacional de pesquisa em ciência da informação. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, 18, 2017. **Anais [...]**. Marília: Unesp, 2017. Disponível em: <http://enancib.marilia.unesp.br/index.php/xviiienancib/ENANCIB/paper/viewFile/340/1122>. Acesso em: 12 jan. 2019.

LIRA, José Tavares Correia. **Patrimônio USP**: preservação, gestão e memória. São Paulo: Editora USP, 2015. 416 p.

MATTERA, Tayane Cristina. Gestão do conhecimento na prática. In: SOUTO, Leonardo Fernando (org.). **Gestão da informação e do conhecimento: práticas e reflexões**. Rio de Janeiro: Interciência, 2014. p. 198-220.

MATOS, Gislayne Avelar. **Storytelling: líderes narradores de histórias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010. 176 p.

MAKINEN, Sari; HUOTARI, Maija-Leena. Organizational Memory :Knowledge as a Process or Information as an Entity. **Idea Group Publishing**  
New Orleans, Louisiana, USA. may 23-26, 2004. Disponível em: <http://www.irma-international.org/viewtitle/32472/>. Acesso: 12 maio 2019.

MENEZES, Edna Matsunaga de. **Estruturação da Memória organizacional de uma instituição em iminência de evasão de especialistas: um estudo de caso na COHAB**. Brasília: UCB, 2006. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação – Universidade Católica de Brasília (UCB).

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOLINA, Letícia Gorri. Estudos da memória: em foco uma discussão teórica da importância de suas diferentes abordagens. **Revista PerCursos**. Florianópolis, v. 15, n.29, p. 07-38, jul./dez. 2014. Disponível em: Acesso em:

MOLINA, Letícia Gorri. **Memória organizacional e a constituição de bases de conhecimento**. 2013. 199 f. Tese (doutorado) - Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Faculdade de Filosofia e Ciências de Marília, 2013. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/103355>.

MOLINA, Letícia Gorri; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Memória organizacional como forma de preservação do conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 5, n. 2, p.147 – 169, jul./dez. 2015. Disponível em: [www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/18962](http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/18962). Acesso em: 12 jan. 2018.

MOLINA, Letícia Gorri; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Memória organizacional, Memória corporativa e Memória institucional: discussões conceituais e terminológicas. **Revista EDICIC**, v. 1, n. 1, p. 262-276, jan./mar. 2011. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/115215> Acesso em: 12 maio 2018.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Memória organizacional e gestão do conhecimento. In: TARAPANOFF, Kira. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. p. 277 - 302

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. 5. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2006

NASCIMENTO, Elise Silva do. **Método para implantação de Memória organizacional na administração pública**. 2013. 153 f. Dissertação (Mestrado em Informática) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2013. Disponível em: <https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/bitstream/123456789/1399/1/Elise%20Silva%20do%20Nascimento.pdf>. Acesso: dez. 2017.

NASCIMENTO, Natália Marinho do; MORO-CABERO, Maria Manuela; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Mediação da informação em ambientes empresariais com enfoque nos fluxos de informações. *In: ENCONTRO DE PESQUISA EM INFORMAÇÃO E MEDIAÇÃO*, 2, 2015, Marília. **Anais [...]**. Marília: Unesp, 2015. Disponível em <http://gicio.marilia.unesp.br/index.php/IIEPIM/IIEPIM/paper/viewFile/6/30>. Acesso em: 02 jun. 2018.

NASCIMENTO, Natália Marinho do Nascimento; SOUZA, Juliete Susann Ferreira de; VALENTIM, Marta Lígia Pomim; MORO-CABERO, Maria Manuel. Gerenciamento dos fluxos de informação como requisito para a preservação da memória organizacional: Um Diferencial Competitivo. **Perspectiva em Ciência da Informação**. vol. 6, Número Especial 2016. Inteligência Organizacional e Gestão do Conhecimento. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/27382>. Acesso em: jan. 2018.

NASSAR, Paulo. **Relações públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da Memória institucional das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2007. 206 p.

NASSAR, Paulo. Sem Memória, o futuro fica suspenso no ar. *In* NASSAR, Paulo (org.). **Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações**. São Paulo: Aberje, 2004. 126 p.

NASSAR, Paulo; COCO, Rodrigo Silveira. Memória e narrativa organizacional como expressões de cultura organizacional: o poder do storytelling. *In: MARCHIORI, Marlene (org.). História e Memória*. Rio de Janeiro: Editora Senac; São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2013. p. 87-99 p.

NEVES, Paula Maria Costa; CERDEIRA, José Pedro. Memória organizacional, gestão do conhecimento e comportamentos de cidadania organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 8, n. 1, p. 3-19, jan./abr. 2018. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/38134>. Acesso em: 12 set. 2018.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NORA, Pierre. Entre Memória e História: a problemática dos lugares. Tradução de Yara Aun Khoury. **Rev. Projeto História**, n. 10, dez, 1993. Disponível em: <http://revistas.pucsp.br/index.php/revph/article/viewFile/12101/8763>. Acesso: 02 abr. 2016.

NORTH, Klaus. **Gestão do conhecimento: um guia prático rumo à empresa inteligente**. Tradução Marcos Cavalcanti. Rio de Janeiro: Qualitymarc, 2010. 312 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, métodos e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Eliane Braga de; RODRIGUES, Georgete Medleg (Org.). **Memória: interfaces no campo da informação**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2017. 360 p.

OLIVEIRA, Eliane Braga de; RODRIGUES. **O conceito de memória na ciência da informação no Brasil: uma análise da produção científica dos programas de pós-graduação**. 2010. 194 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Faculdade de Ciência da Informação da Universidade de Brasília, 2010. Disponível em: Acesso em: 20 dez. 2018.

Disponível em:

[http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/7466/1/2010\\_ElianeBragaOliveira.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/7466/1/2010_ElianeBragaOliveira.pdf). Acesso em: 12 jan. 2018.

OLIVEIRA, Eliane Braga de; RODRIGUES, Georgete Medleg. O tema Memória na ciência da informação: uma análise da produção científica brasileira. *In: RONCAGLIO, Cynthia; SIMEÃO, Elmira (Org.). **Gestão de Memória**: diálogos sobre políticas de informação, documentação e comunicação para a Universidade de Brasília. Brasília: Editora UNB, 2016. p. 129-138.*

OLIVEIRA, Eliane Braga de; RODRIGUES, Georgete Medleg; CASTRO, Raissa Mota. **A Memória da ciência da informação**: uma análise da produção científica brasileira. *In: OLIVEIRA, Eliane Braga de; RODRIGUES, Georgete Medleg (Org.). **Memória**: interfaces no campo da informação. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2017. P. 78-108.*

OLIVEIRA, Simone Rosa de. Memória institucional: lugar de (re) construção de uma Memória coletiva? *In: SOUTO, Leonardo Fernandes (org.). **Gestão da informação e do conhecimento**: práticas e reflexões. Rio de Janeiro: Interciência, 2014. 254-267 p.*

PAIXÃO, Márcia Valéria. **Administração estratégica**. Paraná: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, 2012. 160 p. Disponível em: [http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/proeja/administracao\\_estrat.pdf](http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/proeja/administracao_estrat.pdf). Acesso em: 12 ago. 2018.

PALACIOS, Fernando; TERENCEZZO, Martha. **O guia completo do storytelling**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016. 448 p.

PEREIRA, Maria Olívia Ferreira; SILVA, Helena de Fátima Nunes; PINTO, José Simão de Paula. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 21, n. 1, p. 348-374, jan./abr., 2016. Disponível em: [www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/download/18253/19000](http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/download/18253/19000). Acesso em: 10 abr. 2019.

PROBST, Gilbert.; RAUB, Steffen.; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RIBEIRO, Fernanda. Memória, informação e ciência da informação: relações e interdependências. *In: **Memória**: interfaces no campo da informação. OLIVEIRA, Eliane Braga de; RODRIGUES, Georgete Medleg. Brasília: Editora UNB, 2017. p.111-139*

RIBEIRO, Suzana Lopes Salgado. Apresentação: dossiê “história oral e memória”. **Revista Outras Fronteiras**, Cuiabá-MT, vol. 3, n. 1, jan/jun., 2016 Disponível em: <http://ppghis.com/outrasfronteiras/index.php/outrasfronteiras/article/view/235/pdf>. Acesso: jun. 2018.

RIBEIRO, Suzana Lopes Salgado. O contar e as histórias. *In: COGO, Rodrigo Silveira. **Storytelling**: as narrativas da Memória na estratégia da comunicação. São Paulo: ABERJE, 2016. p. 15- 19.*

RONCAGLIO, Cynthia; SIMEÃO, Elmira (org.). **Gestão de memória**: diálogos sobre políticas de informação, documentação e comunicação para a Universidade de Brasília. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2016. 292 p.

RUEDA, Valéria Matias da Silva; FREITAS, Aline de; VALLS, Valéria Martin. Memória institucional: uma revisão de literatura. **CRB-8 Digital**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 78-89, abr. 2011. Disponível em: <http://www.brapci.inf.br/index.php/res/download/46587>. Acesso em: 20 jan. 2019.

SALMON, Christian. Um machine à fabriquer des thistoires. **Le Monde Diplomatique**, Paris, nov. 2006, p. 18-19. Disponível em: [http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2016/04/une\\_machine\\_a\\_fabriquer\\_des\\_histoires.pdf](http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2016/04/une_machine_a_fabriquer_des_histoires.pdf). Acesso em: 12 abr. 2019.

SAMPIERI, Roberto Hernández; CALLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Maria Del Pilar Baptista. **Metodologia da Pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTA CRUZ, Lúcia. Estado da arte da pesquisa brasileira em comunicação sobre Memória organizacional. **Comunicologia: Revista de Comunicação da Universidade Católica de Brasília**. Brasília, v.6, n. 2, jul./dez., 2013. Disponível em: <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/RCEUCB/article/view/5282>. Acesso: jun. 2018.

SANTA CRUZ, Lúcia. Experiência de pertencer: o resgate da memória como construção de identidade corporativa. In: CONGRESSO INTERNACIONAL EM COMUNICAÇÃO E CONSUMO – COMUNICON, 2, São Paulo, 15-16 de outubro de 2012. **Anais [...]**. São Paulo, 2012.

SANTARÉM, Vinícius; VITORIANO, Márcia Cristina de Carvalho Pazin. Gestão da informação, fluxos informacionais e memória organizacional como elementos da inteligência competitiva. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.5, Número Especial, p.158-170, jan. 2016. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/27387/14781>. Acesso em: 12 jan. 2019.

SANTOS, Juliana Cardoso dos Santos; MORO-CABERO, Maria Manuela; VALENTIM, Marta Lígia Pomim Valentim. A memória organizacional como diferencial competitivo em ambiente organizacional. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA EM CIÊNCIAS HUMANAS, 11, 2016. **Anais [...]**. Londrina, PR, 2016. Disponível em: [http://pdf.blucher.com.br.s3-sa-east-1.amazonaws.com/socialsciencesproceedings/xi-sepech/gt13\\_89.pdf](http://pdf.blucher.com.br.s3-sa-east-1.amazonaws.com/socialsciencesproceedings/xi-sepech/gt13_89.pdf). Acesso em: 12 abr. 2018.

SANTOS, Juliana Cardoso dos; SANTOS NETO, João Arlindo; MORO-CABERO, Maria Manuela; ALMEIDA JÚNIOR, Oswaldo Francisco de. O papel do mediador da informação no processo de estruturação da Memória organizacional. In: SEMINÁRIO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 6, 2016. **Anais [...]**. Londrina, PR, 2016. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/306057964\\_o\\_papel\\_do\\_mediador\\_da\\_informacao\\_no\\_processo\\_de\\_estruturação\\_da\\_memória\\_organizacional](https://www.researchgate.net/publication/306057964_o_papel_do_mediador_da_informacao_no_processo_de_estruturação_da_memória_organizacional). Acesso: 12 abr. 2018.

SCHWEITZER, Fernanda; VARVAKIS, Gregório. Memória organizacional e fluxos de informação: proposta de um modelo de representação. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, v. 15, n. 1, 2019. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/1129>. Acesso em: 15 fev. jun. 2019.



SERRA, Fernando; TORRES, Maria Candida; TORRES, Alexandre Pavan.  
**Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos.** Rio de Janeiro: Reichamn & Affonso Editores, 2004.

SILVA, Ana Priscila; CAVALCANTE, Lidia Eugenia. NUNES, Jefferson Veras Informação e Memória: aproximações teóricas e conceituais. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 23, n. 52, p. 95- 106, mai../ago, 2018. Disponível em: file:///C:/Users/Admin/Downloads/49391-191420-1-PB.pdf. Acesso em: 12 out. 2018.

SILVA, Armando Malheiro da. **A informação: da compreensão do fenómeno e construção do conhecimento.** Porto: Edições Afrontamento, 2006.

SILVA, Armando Malheiro da. Mediações e mediadores em Ciência da Informação. **Prisma.com.** Porto, Portugal, n.9, p.1-37, 2010. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/26174/2/000106387.pdf> Acesso: 06 abr. 2018.

SILVA, Armando Malheiro da; RIBEIRO, Fernanda. **Paradigmas, serviços e mediações em ciência da informação.** Recife: Néctar, 2011.

SILVA, Eduardo Robini da. **Análise do storytelling para o processo de reflexão como forma de aprendizagem organizacional.** 2016, 261 f. Dissertação (Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/1253>. Acesso: dez. 2017.

SILVA, Heide Miranda da; VALENTIM, Marta Ligia Pomim. Modelos de gestão do conhecimento aplicados à ambientes empresariais. *In:* VALENTIM, Marta (org.) **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação.** São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. p. 157-174.

SILVA, Jonathas Luiz Carvalho. **Fundamentos da informação I: perspectivas em Ciência da Informação.** São Paulo: ABECIN Editora, 2017. 271p.

SOUSA, Renata Cássia Andreoni de. Memória empresarial: uma proposta teórico-conceitual. **Organicom**, São Paulo, ano 11, n. 20, jan./jun. 2014. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139219/134561>. Acesso em: 12 abr. 2019.

SOUTO, Leonardo Fernandes (org.). **Gestão da informação e do conhecimento: práticas e reflexões.** Rio de Janeiro: Interciência, 2014.

SOUZA, Tito Eugênio Santos. O “Retorno” da Narrativa e a Emergência do Storytelling como Técnica Jornalística1. *In:* CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO NORDESTE, 20. 2018. **Anais [...].** Intercom: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, Juazeiro, BA, 2018. Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/nordeste2018/resumos/R62-0491-1.pdf>. Acesso em: 17 set. 2018.

STEIN, Eric W. Organizational memory: review of concepts and recommendations for management. **International Journal of Information Management**, Elsevier, USA, v. 15, n.2, p. 17-32, 1995.

SVEIBY, Karl Erik. **Gestão do conhecimento: as lições dos pioneiros**. Global Brands Sveiby Associados, 2001.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT: UNESCO, 2006. 453 p.

TENÓRIO, Luana Calcete Vaz; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Análise dos conceitos sobre gestão do conhecimento no âmbito da ciência da informação e biblioteconomia. *In: SEMINÁRIO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO*, 6, 2016, Londrina. **Anais [...]**. Londrina: Universidade Estadual de Londrina, 2016. Disponível em: <http://www.uel.br/eventos/cinf/index.php/secin2016/secin2016/paper/viewFile/302/154>. Acesso em: 12 maio 2018.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio Editora, 2000

THIESEN, Icléia. **Memória institucional**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2013. 312 p.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2009. 165 p.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed., São Paulo: Cortez, 2011. 136 p.

TOTINI, Beth; GAGETE, Élidea. Memória Empresarial, uma análise da sua evolução. *In: NASSAR, Paulo (org.). Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações*. São Paulo: Aberje, 2004. 126 p.

URIARTE JÚNIOR, Filemon. **Introduction to knowledge management: a brief introduction to the basic elements of knowledge management for non – practitioners interested in understanding the subject**. Jakarta, Indonésia: ASEAN Foundation, 2008. 179 p.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Inteligência competitiva em organizações dado, informação e conhecimento. **Data Grama Zero**, Rio de Janeiro, v.3, n.4, p. 1-13, ago. 2002. Disponível em: [http://www.dgg.org.br;ago02/Art\\_02.thm](http://www.dgg.org.br;ago02/Art_02.thm). Acesso: jan. 2018.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Informação e conhecimento em organizações complexas. *In: VALENTIM, Marta Lígia Pomim (org.). Gestão da informação e do conhecimento*. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. p. 11-25.

VALENTIM, Marta Lígia (org.). **Métodos qualitativos de pesquisa em Ciência da Informação**. São Paulo: Polis, 2005.

VALENTIM, Marta (org.). **Gestão da informação e do conhecimento**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. 272 p.

VIEIRA, Ronaldo. **Introdução à teoria geral da biblioteconomia**. Rio de Janeiro: Interciência, 2014. 330 p.

VOSGERAU, Dilmeira Sant'Anna Ramos; ROMANOWSKI, Joana Paulin. Estudos de revisão: implicações conceituais e metodológicas. **Rev. Diálogo Educ.**, Curitiba, v. 14, n. 41, p. 165-189, jan. /abr., 2014. Disponível em: <http://www2.pucpr.br/reol/pb/index.php/dialogo?dd1=12623&dd99=view&dd98=pb>. Acesso em: 04 maio 2018.

WALSH, James P.; UNGSON, Gerardo R. Organizational Memory. **The Academy of Management Review**, Briarcliff Manor - New York, v.16, n.1, p.57-91, jan. 1991

WORCMAN, Karen. Memória do futuro: um desafio. *In*: NASSAR, Paulo (org.). **Memória de empresa**: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações. São Paulo: Aberje, 2004. p. 23-30.

YIN, Robert k. **A pesquisa qualitativa do início ao fim**. Tradução de Daniel Bueno. Porto Alegre: Penso, 2016. p. 3-19.

## APÊNDICES



## APÊNDICE 1



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE  
**PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO**  
 DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO  
**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE**

### TCLE - ENTREVISTA DE NARRATIVA DE MEMÓRIAS

#### Baseado na Resolução CNS 510/2016 – Conselho Nacional de Saúde

Convidamos o (a) Sr (a) para participar da Pesquisa “**ESTRUTURAÇÃO DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO: entre o tácito e o explícito**”, sob a responsabilidade da pesquisadora Mestranda **Vanderléa Nóbrega Azevedo Cortes**, a qual pretende estruturar e empreender ações voltadas para a Memória Organizacional no âmbito da Procuradoria da União em Sergipe. Após a assinatura desse termo, sua participação é voluntária e se dará por meio de uma fase individual de atividades, que compreende uma entrevista de narrativa, que não vai identificar individualmente seus dados e/ou a participação em um documentário de memória que deverá contar com a anuência do participante. Os produtos esperados pela narrativa são a obtenção de dados que venham contribuir com produtos da memória a saber: Diagnóstico da situação da memória na PUSE, proposta de um modelo de gestão de memória a partir dos relatos das narrativas, organização de um acervo de memória no site da PUSE a partir dos relatos e um documentário sobre a trajetória da PUSE com narrativas de *Storytelling* que é uma metodologia utilizada como ferramenta de gestão do conhecimento nas organizações. Se você aceitar participar, estará contribuindo para o debate e a disseminação de ações e o compartilhamento de estratégias que visem promover com efetividade a memória organizacional e a gestão do conhecimento nas organizações. Se depois de consentir em sua participação o (a) Sr. (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados. A sua identidade será preservada, mediante a anuência deste termo que está assinando voluntariamente e a transcrição da entrevista de narrativa será dada para sua ciência e conhecimento. Se houver transcrição que venha enriquecer a pesquisa e não comprometa nenhuma questão ética, o entrevistado será consultado de possibilidade de inserção da citação na pesquisa desde que com a **AUTORIZAÇÃO ESCRITA** do entrevistado. Para qualquer outra informação, o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com a pesquisadora, pelo WhatsApp do telefone (79)999791164, ou poderá entrar em contato com o Departamento de Ciência da Informação do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe – DCI, pelo telefone (79) 3194-6228.

#### CONSENTIMENTO:

Eu, (escreva seu nome completo), \_\_\_\_\_, fui informado (a) sobre o que a pesquisadora quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Pude esclarecer todas as minhas dúvidas com a pesquisadora e, por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ser remunerado por isso e que posso sair quando quiser sem prejuízo.

Nome: \_\_\_\_\_

CPF: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

Assinatura do Participante \_\_\_\_\_



## APÊNDICE 2



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE  
**PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO**  
 DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO  
**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE**

### TCLE - ENTREVISTA DE NARRATIVA DE MEMÓRIAS - VÍDEO

#### Baseado na Resolução CNS 510/2016 – Conselho Nacional de Saúde

Convidamos o (a) Sr (a) para participar da Pesquisa “**ESTRUTURAÇÃO DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO: entre o tácito e o explícito**”, sob a responsabilidade da pesquisadora Mestranda **Vanderléa Nóbrega Azevedo Cortes**, a qual pretende estruturar e empreender ações voltadas para a Memória Organizacional no âmbito da Procuradoria da União em Sergipe. Após a assinatura desse termo, sua participação é voluntária e se dará por meio de uma fase individual de atividades, que compreende uma entrevista de narrativa, que não vai identificar individualmente seus dados e/ou a participação em um documentário de memória que deverá contar com a anuência do participante. Os produtos esperados pela narrativa são a obtenção de dados que venham contribuir com produtos da memória a saber: Diagnóstico da situação da memória na PUSE, proposta de um modelo de gestão de memória a partir dos relatos das narrativas, organização de um acervo de memória no site da PUSE a partir dos relatos e um documentário sobre a trajetória da PUSE com narrativas de *Storytelling* que é uma metodologia utilizada como ferramenta de gestão do conhecimento nas organizações. Se você aceitar participar, estará contribuindo para o debate e a disseminação de ações e o compartilhamento de estratégias que visem promover com efetividade a memória organizacional e a gestão do conhecimento nas organizações. Se depois de consentir em sua participação o (a) Sr. (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados. A sua imagem será divulgada através de um documentário sobre a trajetória institucional da Procuradoria da União no Estado de Sergipe mediante a anuência deste termo que está assinando voluntariamente e o documentário poderá ser divulgado no site da instituição. Para qualquer outra informação, o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com a pesquisadora, pelo Whatsapp do telefone (79)999791164, ou poderá entrar em contato com o Departamento de Ciência da Informação do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe – DCI, pelo telefone (79) 3194-6228.

#### CONSENTIMENTO:

Eu, (escreva seu nome completo), \_\_\_\_\_, fui informado (a) sobre o que a pesquisadora quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Pude esclarecer todas as minhas dúvidas com a pesquisadora e, por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ser remunerado por isso e que posso sair quando quiser sem prejuízo.

Nome: \_\_\_\_\_

CPF: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

Assinatura do Participante \_\_\_\_\_